

1200500826



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS  
DE SÃO PAULO

28

**CARLOS KOREIVO JUNIOR**

ESTRATÉGIA DE CANAIS DE MARKETING NA INDÚSTRIA DE SOFTWARE  
– ESTUDO DE CASO SOBRE A MICROSOFT NO BRASIL

FGV-SP / BIBLIOTECA

00826/2005



1200500826

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional  
em Administração da FGV/EAESP, como requisito para obten-  
ção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Área de Concentração: Mercadologia

Orientador: Professora Tânia Maria Vidigal Limeira

SÃO PAULO

2004

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data 21.02	Nº de Chamada 658.86/.87
Tombo 826/2005	K84e Dis. 2.2

Koreivo Jr., Carlos.

Estratégia de canais de marketing na indústria de software: estudo de caso sobre a Microsoft Brasil / Carlos Koreivo Jr. - 2004.

202 f.

Orientadora: Tânia Maria Vidigal Limeira.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Marketing. 2. Canais de distribuição – Estudo de casos. 3. Concorrência. 4. Estratégia. 5. Software – Indústria. 6. Microsoft Brasil. 7. Inovações tecnológicas – Brasil – Estudo de casos. I. Limeira, Tânia Maria Vidigal. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.86/.87



CARLOS KOREIVO JR.

**ESTRATÉGIA DE CANAIS DE MARKETING NA INDÚSTRIA DE SOFTWARE  
– ESTUDO DE CASO SOBRE A MICROSOFT NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da FGV/EAESP, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Área de Concentração: Mercadologia

Data de aprovação:

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Banca examinadora:

---

Profa. Dra. Tânia Maria Vidigal Limeira (Orientadora)  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Juracy Parente  
FGV-EAESP

---

Profa. Dra. Eliane Pereira Zamith Brito  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Dedico este trabalho a meu pai,  
Carlos Koreivo, que atuou por muitos  
anos na área de vendas. Seus valo-  
res e atitudes exemplares, tanto nos  
negócios como, principalmente, nos  
relacionamentos pessoais, inspira-  
ram-me ao longo da vida ...

## **Agradecimentos**

A Deus, à minha esposa, Angela, e ao meu filho, Carlos Eduardo – substância de minha vida e parte de tudo aquilo que eu faço.

Aos colegas do MPA, com quem tive a oportunidade de estudar e amadurecer durante o curso – hoje são pessoas que estimo, admiro e considero amigos.

À Profa. Tânia Maria Vidigal Limeira, que mais do que contribuir e orientar mostrou-me um exemplo de dedicação e gosto pela área de marketing.

Ao Prof. Rubens da Costa Santos, que me apresentou algumas idéias em momentos iniciais deste trabalho, tanto no que se refere ao tema marketing, quanto aos aspectos metodológicos.

Aos professores da Banca, que dedicaram parte do seu tempo para criticar, avaliar e acrescentar importantes aspectos a este trabalho, visando minha evolução e futura atividade acadêmica.

Aos profissionais e colegas que gentilmente participaram e colaboraram com suas entrevistas, idéias, opiniões e pontos de vista para a realização deste trabalho.

Ao pessoal da Biblioteca Karl A. Boedecker, pela solicitude e pelos bons momentos de convívio.

## RESUMO

Mercados com dinâmica competitiva baseada na inovação são incertos e sujeitos a rupturas dos negócios envolvidos. Isto é bastante diferente dos mercados maduros, nos quais o equilíbrio de forças estabelece uma estrutura industrial relativamente estável.

Mercados de inovação, ou *high-tech*, e em especial os de tecnologia da informação também estão sujeitos a outros fenômenos ou características que os distinguem dos mercados maduros. Trabalhamos com alguns destes fenômenos como: a difusão tecnológica, a qual está ligada a fatores psicológicos que motivam ou inibem a adoção da tecnologia por parte do cliente; o aprisionamento; a externalidades de rede; a disputas por padrões e a concorrência entre cadeias de valor distintas. Estas características demandam serviços, orientação do cliente quanto ao uso da tecnologia e casos de sucesso exemplares para vencer os fatores inibidores e estimular os fatores motivadores do cliente no seu processo de adoção da tecnologia.

A teoria explica que os canais de marketing podem oferecer vantagem competitiva às empresas que bem se utilizam deles, e as características de demanda por serviços e orientação de uso pelos clientes podem ser bem atendidas pelos canais de marketing.

Esta pesquisa testa esta teoria através de um estudo de caso sobre a Microsoft, empresa do ramo de software que tem sua atividade fortemente baseada em canais de marketing. Verificamos a teoria, isto é, o canal sendo um elemento diferencial e gerador de vantagem competitiva para a empresa.

**Palavras chave:** Marketing, canais de distribuição – estudo de casos, concorrência, estratégia, indústria de software, Microsoft no Brasil, inovações tecnológicas.

## ABSTRACT

In markets with a competitive dynamics based in innovation are uncertain and subject to ruptures in the involved business. That is very different from mature markets, in which the equilibrium of forces establishes a relatively stable industry structure.

Innovative markets, or high-tech, and in special the information technology markets are also subject to other phenomena or characteristics that makes them distinguished of mature markets. We work on some of these phenomena as: technology diffusion, which is related to psychological factors that motivates or inhibits the client in favor of the technology adoption; the lock in; network externalities; competition of standards and competition among different value chains. Those characteristics demand services, client orientation about the use of the technology and exemplary success cases to overcome the client's inhibition factors or stimulate the motivator factors in his processes of technology adoption.

The theory explains that the marketing channels enable the competitive advantage to the companies that make a good use of them, and that the services and orientation demanded by a market can be well attended by the channels.

This research tests the theory through a case study about Microsoft, a company in the software industry that performs intensively based on marketing channels. We have verified the theory - the channel being a differential aspect and a competitive advantage source to this company.

**Keywords:** Marketing, distribution channels – case study, competition, strategy, software industry, Microsoft in Brazil, technological innovations.



## ESQUEMAS

Esquema 1 - Modelo das 5 forças de Porter .....	29
Esquema 2 - Estratégias Genéricas de Porter. ....	31
Esquema 3 - A cadeia de valor .....	32
Esquema 4 - As duas faces do marketing .....	41
Esquema 5 - O plano estratégico de marketing e suas implicações diretas.....	42
Esquema 6 - Definindo o mercado de referência .....	45
Esquema 7 - Definição de fronteiras de mercado .....	46
Esquema 8 - Evolução de mercado em três dimensões .....	47
Esquema 9 - Venda direta e venda com intermediário.....	51
Esquema 10 - Níveis de canal.....	53
Esquema 11 - As funções do canal de marketing. ....	56
Esquema 12 -Tipos de competição entre canais de marketing .....	58
Esquema 13 - Cadeia de valor para oferta de inovação tecnológica. ....	71
Esquema 14 - Cadeia de valor para introdução da tecnologia no mercado. ....	74
Esquema 15 - Arranjo dos tipos de tecnologias em TI, e respectivas empresas que concorrem com suas tecnologias. ....	79

## QUADROS

Quadro 1 – Modelos de vantagem competitiva e escolas de estratégia.....	26
Quadro 2 - Resumo de compatibilidade de plataformas de hardware e de sistemas operacionais. ....	88
Quadro 3 - As maiores empresas de consultoria de TI .....	92
Quadro 4 - As maiores empresas de desenvolvimento de software .....	93
Quadro 5 - As maiores empresas de <i>outsourcing</i> de TI .....	93
Quadro 6 - Os maiores distribuidores no Brasil em 2003 .....	96
Quadro 7 - Principais diferentes estratégias de pesquisa e critérios que podem nortear a aplicação destas .....	98
Quadro 8 - Crescimento do número de canais da Microsoft no Brasil .....	127
Quadro 9 - Crescimento do número de canais de serviços da Microsoft pelos Estados do Brasil entre o período de 1996 e 1997. ....	127
Quadro 10 - Solution Providers Novell no Brasil .....	129
Quadro 11 - Canais de serviços IBM no Brasil.....	129
Quadro 12 - Canais de revenda e serviços da Sun do Brasil.....	130
Quadro 13 - Contrastando com as funções teóricas e pesquisadas do canal teóricas e pesquisadas.....	145
Quadro 14 - Entrevista dos profissionais Microsoft (1). ....	166
Quadro 15 - Entrevista dos Solution Providers Microsoft (1). ....	171

## GRÁFICOS

Gráfico 1 - Receita bruta de produtos e serviços de TI no Brasil de 1991 a 2001 (R\$ Bi).....	80
Gráfico 2 - Gastos e investimentos corporativos com TI (%), no Brasil – valores internacionais por região .....	81
Gráfico 3 - Maior equipamento da empresa no Brasil (por arquitetura e por processador). ....	83
Gráfico 4 - Faturamento das maiores empresas produtoras de HW no Brasil. ....	85
Gráfico 5 - Softwares aplicativos de produtividade.....	86
Gráfico 6 - Empresas de software com maior faturamento no Brasil (em US\$ mil).....	87
Gráfico 7 - Faturamento em serviços de TI no Brasil (US\$ mil) .....	91
Gráfico 8 - Faturamento dos distribuidores no Brasil .....	95
Gráfico 9 - Crescimento dos servidores Internet de set./1990 a set./2002, no mundo.....	116
Gráfico 10 - Crescimento mundial (%) em licenças de SO de servidor em unidades de 1996-1997.....	119
Gráfico 11 - Participação de mercado em unidades de licenças vendidas de SO de servidor no mundo.....	123
Gráfico 12 - Evolução da base instalada de sistemas operacionais de servidor no Brasil.....	123

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1. JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>19</b>
2.1. ASPECTOS DE DELIMITAÇÃO DO TRABALHO .....	19
<b>3. CONTEÚDO E ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>22</b>
4.1. ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS E VANTAGEM COMPETITIVA .....	23
<i>A escola de planejamento estratégico.....</i>	<i>26</i>
<i>A escola de posicionamento estratégico .....</i>	<i>27</i>
<i>A escola de aprendizado ou capacidades dinâmicas.....</i>	<i>34</i>
4.2. ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	39
4.3. ESTRATÉGIA DE CANAIS DE MARKETING .....	50
<i>Tipos de canais de marketing .....</i>	<i>53</i>
<i>As funções dos canais de marketing .....</i>	<i>54</i>
<i>Estratégia de canais de marketing e vantagem competitiva .....</i>	<i>58</i>
4.4. ASPECTOS ESTRATÉGICOS DO RAMO DE TI .....	61
<i>Definição de TI (Tecnologia da Informação).....</i>	<i>61</i>
<i>Vantagem competitiva na indústria high-tech.....</i>	<i>61</i>
<i>Alguns conceitos econômicos que afetam as decisões estratégicas da indústria de tecnologia da informação.....</i>	<i>63</i>
<i>Estratégias de empresas high-tech .....</i>	<i>67</i>
<i>Comportamento do consumidor high-tech.....</i>	<i>68</i>
<i>Estratégias de marketing para mercados high-tech .....</i>	<i>70</i>

<i>Estratégia de canais para mercados high-tech .....</i>	<i>71</i>
<b>4.5. O RAMO DE TI NO MUNDO E NO BRASIL .....</b>	<b>76</b>
<i>A dinâmica competitiva do ramo de TI no mundo.....</i>	<i>76</i>
<i>A dinâmica competitiva do ramo de TI no Brasil.....</i>	<i>80</i>
<i>Canais de marketing .....</i>	<i>94</i>
<b>5. O ESTUDO DE CASO DA MICROSOFT.....</b>	<b>97</b>
<b>5.1. METODOLOGIA .....</b>	<b>97</b>
<b>5.2. O PROJETO E PROTOCOLO DE PESQUISA .....</b>	<b>102</b>
<b>5.3. RELATO DO CASO .....</b>	<b>112</b>
<i>Histórico.....</i>	<i>112</i>
<i>A evolução tecnológica e os objetivos da Microsoft.....</i>	<i>114</i>
<i>A batalha entre softwares servidores corporativos .....</i>	<i>116</i>
<i>Os canais da Microsoft.....</i>	<i>124</i>
<i>Os canais da concorrência.....</i>	<i>127</i>
<i>O novo programa de canais da Microsoft – uma renovação de comprometimento .....</i>	<i>131</i>
<i>Análise das entrevistas com os gestores das empresas parceiras.....</i>	<i>132</i>
<i>Análise das entrevistas com os gestores da Microsoft.....</i>	<i>139</i>
<i>Análise da estratégia de canais da Microsoft.....</i>	<i>144</i>
<i>O programa de canais e a sustentabilidade dos canais no Brasil – o suporte à estratégia .....</i>	<i>151</i>
<b>6. CONCLUSÃO .....</b>	<b>154</b>
<b>6.1. LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....</b>	<b>159</b>
<b>6.2. SUGESTÕES PARA EVOLUÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>159</b>



**7. BIBLIOGRAFIA ..... 161****8. ANEXO - RESUMO DAS ENTREVISTAS ..... 165**

*Resumo das entrevistas com Gestores da Microsoft..... 166*

*Resumo das entrevistas com Gestores dos Solution Providers ..... 171*

**9. ANEXO - TRANSCRIÇÃO DOS DEPOIMENTOS DOS GESTORES DA  
MICROSOFT ..... 177**

*Entrevistado no. 1 - Microsoft..... 177*

*Entrevistado no. 2 - Microsoft..... 184*

*Entrevistado no. 3 - Microsoft..... 188*

*Entrevistado no. 4 - Microsoft..... 195*

*Entrevistado no. 5 - Microsoft..... 197*



## 1. INTRODUÇÃO

A motivação inicial deste trabalho surgiu de minha experiência profissional, entre metade da década de 1990 e início da década de 2000, quando atuava em uma pequena empresa de consultoria de gestão e tecnologia da informação (TI<sup>1</sup>). A pequena consultoria era parceira de negócios e canal de vendas de software de uma grande multinacional a qual produz abrangente leque de produtos e serviços para TI. Atuantes no ramo, eu e alguns executivos de outras empresas parceiras da multinacional questionávamos esta relação de parceria. Destes questionamentos surge a nossa investigação. Mas antes, vamos descrever um pouco mais o cenário desta experiência.

A grande multinacional dedica um esforço que resulta em considerável comprometimento de recursos com seu programa de canais. Esta atividade envolve a dedicação de numerosa equipe de profissionais, a qual atua em diversas iniciativas como: marketing conjunto com parceiros, cessão de material promocional (sem custos para os parceiros), investimento em eventos promocionais, premiações para os parceiros, ferramentas de coordenação de canais via Internet, etc. Mas ao interagir com a grande multinacional em vários episódios, nós parceiros percebíamos interesses divergentes entre as nossas empresas e a multinacional.

De acordo com esta nossa percepção, a multinacional estava incentivando seus parceiros a venderem seus produtos em volume. Mas, a prioridade dos canais parceiros reside na obtenção de margem por negócio, já que estes vendem soluções, integram produtos e serviços e executam projetos em pequeno volume. O uso os produtos da multinacional complementa e reduz o custo das soluções e viabilizam negócios. Além disso, os canais buscam benefícios mercadológicos ao associar o seu nome à marca de renomada multinacional.

Deste caso prático extraímos um fato: A indústria de software investe seriamente em canais de marketing. Entre estes canais, há um importante foco

---

<sup>1</sup> Usaremos TI como abreviação de Tecnologia da Informação

sobre as consultorias, que, apesar de terem um papel muitas vezes distinto dos tradicionais papéis de uma revenda ou distribuidor, também são vistas como canais. Apesar dos interesses distintos entre este canal e a indústria, suspeitamos que, por trás de tal decisão, haja um caráter estratégico da empresa e não apenas tático. Partindo destes pontos, surgem várias questões a respeito. Propomos-nos a pesquisar as seguintes questões:

a) O papel do canal do fabricante de software é estratégico? Isto é, o canal, em seu papel, cria valor para o cliente, e vantagem competitiva para o fabricante?

b) Que programas são adotados pelos fabricantes de software para garantir que o canal desempenhe papel estratégico?

Este trabalho tem caráter exploratório. Levantaremos algumas possíveis respostas dentro de um estudo de caso no Brasil. E, sendo um estudo de um único caso, não poderemos ter como objetivo a generalização das respostas, e nem o levantamento de todas as respostas plausíveis para nossas perguntas. No entanto, buscaremos uma contribuição científica, através de respostas cujas relações causais poderão ser testadas em trabalhos futuros.

### **1.1. Justificativa**

A indústria de tecnologia da informação tem sido um tema relevante na agenda do desenvolvimento brasileiro. Em específico, a indústria de software e de serviços de tecnologia da informação. Isto pode ser evidenciado a partir dos fatos indicados a seguir.

De acordo com a Secretaria de Política de Informática do Ministério da Ciência e Tecnologia do Brasil, SEPIN (2000), em função de mudanças na economia mundial, o Governo do Brasil desde a década de 1990, vem buscando uma nova estratégia de desenvolvimento. Estratégia esta, menos baseada em recursos naturais herdados, mas baseada no uso conjunto de capital humano, tecnologia e flexibilidade institucional. Neste contexto, junto a várias medidas de internacionalização econômica, ocorreu a desativação dos dispositivos legais da reserva de mercados de informática no Brasil (Outubro de 1992). Estes mercados tornaram-se assim expostos a novos desafios e o setor foi todo remodelado.

A SEPIN (2000) registra a posição do Governo que vem criando leis e incentivos os quais buscam: permitir a sobrevivência do setor e inserção competitiva do Brasil no setor de tecnologia da informação mundial, atração de empresas estrangeiras para investimentos e parcerias com empresas locais. Em Abril de 2004, o Governo anuncia política industrial para vários setores, inclusive o de software, de acordo com declaração do Ministro do Desenvolvimento Luiz Fernando Furlan (COMPUTERWORLD, 2004).

A movimentação também vem ocorrendo de maneira organizada por empresas do ramo, os quais se congregaram em torno da SOFTEX, que é a Sociedade para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. A SOFTEX congrega mais de mil empresas de Tecnologia da Informação brasileiras, entre incubadas<sup>2</sup>, graduadas<sup>3</sup> e maduras. A maioria destas empresas está concentrada nas Regiões Sudeste (40%) e Sul (35%), seguido pelo Nordeste (15%) e Centro-Oeste (10%). Este total representa apenas dez por cento do total de empresas do ramo no Brasil, são estimados 73 mil empregos diretos (regime

---

<sup>2</sup> Em desenvolvimento inicial junto a incubadora de empresas

<sup>3</sup> Empresas que saíram do estágio de incubação

CLT) gerados pelo sistema SOFTEX, aproximadamente 45% do total de empregos gerados e US\$ 80 milhões de exportação (aproximadamente 50% do total) (SOFTEX<sup>4</sup>, 2004). Também estão congregadas à SOFTEX órgãos e agências do governo como o Ministérios da Ciência e Tecnologia, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Ministério das Relações Exteriores, o BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social), e entidades como a ABES (Associação Brasileira das Empresas de Software), o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e outros (SOFTEX<sup>5</sup>, 2004).

Em torno da atividade em software, há uma gama de serviços muito larga em consultoria, projetos, serviços operacionais e sem contar telecomunicações. Há um amplo estudo realizado pelo MIT em conjunto com a SOFTEX (MIT &SOFTEX, 2002) em três economias emergentes e com forte potencial de crescimento no setor de tecnologia da informação, são elas Brasil, China e Índia. Hoje o Brasil é o sétimo mercado de software mais serviços de TI no mundo, com vendas de US\$ 7,7<sup>6</sup> bilhões em 2001, rivalizando em dimensão com a China e a Índia. Entre 1991 e 2001, a participação percentual dos ramos de software e serviços de TI no PIB mais do que triplicou: passou de 0,27% para 0,71%. As atividades de software e serviços cresceram assumindo 2/3 do mercado de TI (medidos em US\$). Existe uma presença importante de empresas nacionais em quase todas as áreas do mercado de software, as quais rivalizam em competição aberta com empresas internacionais presentes no Brasil (MIT &SOFTEX, 2002).

Mas há o desafio de exportar software brasileiro para economias baseadas em altas tecnologias e, além disso, o ramo de software é crítico para a participação brasileira na economia globalizada e transnacional, cujo cenário é altamente competitivo (SEPIN, 2000).

---

<sup>4</sup> Informação obtida do web site Internet da Softex: <http://www.softex.br>, navegando pelo menu "Empresas Associadas", acessado em 8/05/2004.

<sup>5</sup> , Informação obtida do web site Internet da Softex: <http://www.softex.br>, navegando pelo menu "Programa Softex" e depois entrando no menu "Parceiros Institucionais", acessado em 8/05/2004.

<sup>6</sup> O documento MIT & SOFTEX (2002, p.20-21) indica US\$ 7,7 bilhões como estimado a partir de dados SEPIN e Revista Exame, 2002 e inclui serviços e produtos de software.



Incumbida de exercer apoio às empresas do ramo, a SOFTEX orienta empresas brasileiras em: obtenção de financiamentos especiais, certificação de qualidade, geração de oportunidades de negócios, participação de eventos nacionais e internacionais, capacitação empresarial, plano de negócios, assessoria jurídica, processos de exportação e pesquisa de mercado. Também promove a organização e divulgação do Catálogo do Software Brasileiro (SOFTEX<sup>7</sup>, 2004).

O Ministério da Ciência e Tecnologia se posiciona sobre a política de promoção a software no Brasil:

“Esta política propõe uma abordagem para a formação de recursos humanos na área, com implantação de fábricas de software como regime de complementação da formação, uma auto regulamentação desafiadora para o setor, ações relacionadas com a **estruturação de marketing e programa de parcerias entre empresas** dos diversos países, para incentivar a expansão de mercado desta indústria, criando uma gestão em conjunto com o setor privado e acadêmico, que permite um constante direcionamento das ações num setor onde o dinamismo é a principal característica” (SEPIN, 2000).

Por outro lado, desde o início, pesquisamos trabalhos já realizados e verificamos poucos estudos sobre o assunto. Pesquisamos os trabalhos do Núcleo de Pesquisas e Publicações da FGV EAESP, e encontramos o trabalho de LIMEIRA (1999), do qual incorporamos importantes elementos da realidade brasileira e internacional na forma de uso dos canais de serviços pela Indústria de Tecnologia da Informação. Pesquisamos também as publicações dos Encontros da ANPAD (2004) entre 1997 a 2003 - não encontramos trabalhos dedicados a canais para o ramo de software. Em Maio de 2004 fizemos pesquisa na Biblioteca da FGV EAESP, em torno de marketing de tecnologia. Foram encontrados apenas cinco títulos pertinentes ao marketing de produtos de alta tecnologia, porém, nenhum era específico para canais de marketing de software. Também foram pesquisados documentos publicados pelo MCT, SOFTEX, SEPIN e ITS, pela Internet. Não há trabalhos explicitamente voltados ao estudo dos canais de marketing das empresas de software. No evento pro-

---

<sup>7</sup> Informação obtida do web site Internet da Softex: <http://www.softex.br>, navegando pelo menu “Programa Softex” e em seguida entrando em “Produtos e Serviços”, acessado em 8/05/2004.



movido pelo ITS em Dezembro de 2003, o INTERNATIONAL DEVELOPERS OPPORTUNITIES (2003), também denominado IDO, encontramos material de apresentações realizadas pelas empresas multinacionais como a Microsoft, a IBM, a Sun Microsystems. O posicionamento destas empresas apresentado no evento: elas procuravam incentivar empresas do ramo em canais para vender seus produtos. Dentre as empresas nacionais, a Microsiga foi a única empresa que enfatizou aspectos do seu programa de canais de marketing (INTERNATIONAL DEVELOPERS OPPORTUNITIES, 2003).

Com este trabalho, buscamos fazer uma contribuição para a sociedade com um foco específico: a escolha por estratégias de canais de marketing no ramo de software.

A contribuição deste trabalho, sob o ponto de vista científico, envolve uma forma de explorar os canais de marketing como forma a obter vantagem competitiva e agregar, observando especificamente um ramo de negócio que tem características de mudanças constantes pela alta inovação.

## 2. OBJETIVOS

O objetivo geral do trabalho é levantar características de estratégias de canais de marketing como meio de criação de vantagens competitivas em ramo que concorre baseado em inovação tecnológica.

O trabalho será restrito a um estudo de caso de uma empresa atuante no ramo de tecnologia da informação. A empresa escolhida é a Microsoft Brasil.

As questões específicas a serem estudadas são as seguintes:

- a) O papel do canal do fabricante de software é estratégico? Isto é, o canal, cria valor para o cliente e vantagem competitiva para o fabricante?
- b) Que programas são adotados pelos fabricantes de software para garantir que o canal desempenhe papel estratégico?

### **2.1. Aspectos de delimitação do trabalho**

Para melhor esclarecermos nossa unidade de análise, observamos os pontos delimitadores:

- Foco no mercado empresarial: Na década de 1990, os negócios mais importantes para a indústria de software no Brasil e no mundo envolvem soluções tecnológicas para melhorar *performance* e/ou ampliar a oferta de empresas consumidoras. Portanto, o consumidor final da cadeia de distribuição em estudo é uma empresa;
- Foco nos canais de serviços, nas vendas consultivas, parceiros de valor agregado e empresas com produtos complementares: A cadeia de distribuição da indústria de software conta também com a presença canais convencionais similares a outras indústrias, como distribuidores e revendas cujo papel envolve aspectos mais tradicionais como diminuição de custos de distribuição, capilaridade, presença em pontos de venda (tanto para soluções corporativas como para o venda direta ao consumidor). Este trabalho não trata destes canais de

marketing. Buscamos apenas tratar dos canais de marketing que envolve venda consultiva e serviços;

- Foco em produtos corporativos: Delimitamos nosso trabalho na distribuição de produtos de software estritamente corporativos com características que demandam venda consultiva, tenham similares concorrentes ou substitutos no mercado e demandem serviços de implantação tecnológica.

### **3. CONTEÚDO E ORGANIZAÇÃO**

A metodologia empregada é constituída de três partes gerais.

#### **Parte I – Revisão Bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica suporta teoricamente o trabalho nos conceitos indicados abaixo:

- Vantagem competitiva e estratégias de negócios;
- Estratégias de marketing e de canais de marketing;
- Estratégias no mercado de tecnologia da informação;
- O ramo de TI no Brasil;

Da revisão bibliográfica levantaremos teorias relacionadas com a questão central e de interesse deste projeto e formularemos hipóteses sobre papéis dos canais de marketing que possam gerar vantagem competitiva.

#### **Parte II – Estudo de caso**

O estudo de caso será a forma de verificarmos, ainda que em caráter exploratório, as hipóteses teóricas gerais em uma situação prática. Buscamos do estudo de caso uma evidência da possibilidade de aperfeiçoamento das hipóteses, observadas suas limitações metodológicas, que impedem uma generalização.

Para o estudo de caso, estaremos seguindo o método descrito em YIN (2001) bem como as recomendações que são feitas para garantir o uso adequado desta opção e escolheremos uma empresa, com rede de distribuição notoriamente conhecida, com um número significativo de parceiros no Brasil.

Serão levantados dados a partir de fontes secundárias e entrevistas com executivos da empresa.

#### **Parte III – Conclusão**

Nesta parte, resumimos o confronto dos dados exploratórios obtidos na pesquisa e no estudo de caso com as hipóteses formuladas, e deste confronto serão possíveis extrair indicações para estudos posteriores em busca do aprimoramento das hipóteses.



#### 4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste tópico, apresentamos os fundamentos teóricos, que servirão de orientação teórica para o estudo de caso. Usaremos em nosso texto algumas terminologias indicadas abaixo:

- a) O termo “indústria” é usado alternativamente ao termo “ramo de negócio”. Estes dois termos denotam um conjunto de empresas que atua em um mesmo mercado. Estas empresas concorrem e/ou colaboram entre si e, produzem mercadorias e serviços similares e/ou complementares;
- b) Entende-se com significado similar os termos “produtos de alta intensidade tecnológica” (JOHN, WEISS & DUTTA, 1999), “produtos tecnológicos inovadores” (PARASURAMAN, 2002) e produtos *high-tech* denotando produtos que participam de um mercado com rápida evolução tecnológica e ampla variedade de alternativas tecnológicas (ROSSI, 1995) e (STALK, 1988, p.41);

Apresentaremos inicialmente algumas perspectivas sobre estratégia de negócios, com base em algumas teorias explicativas da vantagem competitiva. Em seguida, apresentamos os conceitos de estratégia de marketing e estratégia de canais.

Ao final deste tópico apresentaremos características do mercado *high-tech*. Sob o ponto de vista deste mercado, escolhemos as teorias adequadas de vantagem competitiva e estratégia de negócios para usar como base de nossa investigação.



#### **4.1. Estratégia de negócios e vantagem competitiva**

Os negócios são retardatários em relação ao conceito de estratégia e nenhuma disciplina de estratégia de negócios é comparável em senioridade com as estratégias de guerra (GHYCZY et al, 2001, p. 30)

O conhecimento da humanidade sobre estratégia tem sua origem histórica na guerra. O termo estratégia origina-se dos termos gregos *stratos* (exército) e *agein* (liderar) e se refere a um comandante militar na antiga Atenas. Os romanos empregavam o termo *strategia* para definir um território sob o controle de um líder militar. O termo *stratégique* assume o sentido mais atual a partir do Conde Francês Guibert que escreveu *Defénse du système de guerre moderne* em 1779. Este trabalho representa um estudo sobre as inovações militares produzidas por *Frederico o Grande* no século XVIII e reflete a necessidade do delineamento tático a partir de algo mais abrangente. Avançando além das palavras e significados, a natureza da estratégia teve grande contribuição de Carl Von Clausewitz em seu trabalho, *On War*, publicado em 1832. Clausewitz fornece reflexões a respeito da estratégia como uma dinâmica de forças opostas e inteligentes, sempre novas idéias se superpõe às anteriores, contrapondo qualquer teoria prescritiva a respeito – quebrar regras é a regra (GHYCZY et al, 2001).

Conforme indicado por GHYCZY (2001), Igor Ansoff foi um dos primeiros estudiosos em administração de negócios a contribuir sobre o assunto. ANSOFF (1965) expressa a decisão estratégica como uma escolha metódica e planejada de produtos e mercados. Os outros tipos de decisão de negócios - distintos da decisão estratégica são:

- Operacionais, que tratam de escolhas dentre as formas alternativas de empregar os recursos da empresa;
- Administrativas, as quais tratam da definição da estrutura organizacional (controle centralizado ou distribuído, hierarquias de decisão, etc.).

MINTZBERG & LAMPEL (1999) compilaram e classificaram uma grande diversidade de trabalhos de estratégia empresarial. Os autores abrangeram desde os primeiros trabalhos produzidos na década de 1960 por ANSOFF (1965) e por CHANDLER (1962), passando por várias evoluções e teorias, as quais os autores agrupam denominando escolas. Segundo MINTZBERG, LAMPEL & AHLSTRAND (1998) há dez diferentes escolas de estratégias de negócios, categorizadas em dois grandes grupos:

- Estratégias prescritivas: preocupam-se mais em prescrever como as estratégias *devem* ser formuladas do que como elas *são* formuladas;
- Estratégias descritivas: visualizam a estratégia como um processo organizacional e preocupam-se efetivamente como a estratégia é formulada e intrinsecamente implementada;

Apesar de diferentes na teoria e prática, cada escola não cobre exatamente todos os aspectos das dimensões do que pode vir a ser uma estratégia (MINTZBERG e LAMPEL, 1999, p.27). E na visão destes autores, as escolas se complementam por estarem analisando aspectos distintos de um mesmo objetivo: fazer a empresa ganhar e sustentar vantagens competitivas em relação à sua concorrência.

VASCONCELOS & CYRINO (2000, p.20) definem vantagem competitiva como a ocorrência de níveis de performance econômica acima da média de mercado em função das estratégias adotadas pelas firmas. E, conforme estes autores, em paralelo à evolução das escolas de estratégia, houve uma evolução nas correntes de pensamento que explicam potenciais formas de obter vantagem competitiva, sendo que estas formas impactam na concepção das estratégias. Isto é, a formulação das estratégias é fundamentada em aspectos dos quais se possa obter vantagem competitiva. Chamaremos estes aspectos de modelos de vantagem competitiva (VC).




VASCONCELOS & CYRINO (2000, p.20-37) ressaltam duas dimensões teóricas para explicar os modelos de vantagem competitiva, que, por consequência, fundamentaram a formulação de estratégias de negócios. São elas:

- Dimensão 1: indica as teorias da origem da vantagem competitiva obtida através de fatores externos ou internos à empresa. Entendemos como fatores externos os aspectos referentes ao ramo de negócios, estrutura industrial, ação da concorrência, mudanças nas necessidades dos clientes, etc. Entendemos como fatores internos as características internas da organização como conhecimento, processos, qualificação de mão de obra, etc.;
- Dimensão 2: teorias sobre a dinâmica de concorrência da indústria entre estado natural de predominância de equilíbrio ou de desequilíbrio microeconômico. De um lado, o estado de equilíbrio econômico é influenciado por conceitos de modelos microeconômicos neoclássicos com pressupostos de concorrência perfeita ou com poder de monopólio, substituição de produtos e mobilidade de recursos perfeitos. De outro lado, o estado de desequilíbrio surge da competição baseada em mudanças e descontinuidades nos negócios causadas por inovações tecnológicas, teoria nos moldes da “destruição criadora” do economista austríaco Joseph Schumpeter.

Na perspectiva destas dimensões, adaptamos o Quadro 1 abaixo a partir de VASCONCELOS & CYRINO (2000, p.20-37), o qual resume as escolas de estratégia de negócios e os respectivos modelos de vantagem competitiva (VC), os quais estudaremos a seguir.

Qual a dinâmica de competição?		
		Equilíbrio e estrutura
		Mudança e incerteza
Fatores Internos ou Externos?	Externos (mercados)	Modelo de V.C. <b>Estrutura Industrial</b>
	internos	Modelo de V.C. <b>Teoria dos recursos</b>
		Modelo de V.C. <b>Processos de mercado</b>
		Modelo de V.C. <b>Capacidades dinâmicas</b>

**Legenda de Escolas de Estratégia** (associadas aos modelos de V.C.):

-  Escola Estratégica de Planejamento – sem modelo de V.C.
-  Escola Estratégica de Posicionamento
-  Escola Estratégica de Capacidades Dinâmicas ou Aprendizado

Quadro 1 - Modelos de vantagem competitiva e escolas de estratégia.  
Fonte: Adaptado de VASCONCELOS & CYRINO (2000, p.20-37)

A escola de planejamento estratégico

A escola de planejamento estratégico tem seus primeiros trabalhos realizados por Igor H. Ansoff em 1965, quando ele propõe um método para a decisão estratégica. O método se inicia pela definição dos objetivos do negócio, seguida pelo levantamento de alternativas que devem ser assumidas para atingir tal objetivo. Observa na natureza da decisão estratégica a presença de incerteza sobre variáveis que influenciam o negócio. A avaliação das alternativas vai além de técnicas financeiras de avaliação de projetos como Valor Presente Líquido, ou Retorno de Investimento ou Taxa Interna de Retorno. ANSOFF (1965) observa o simples fato de que estas técnicas, apesar de formais, perdem a validade perante variáveis futuras muito imprecisas.

Para ANSOFF (1965, p. 108-111) a estratégia de uma empresa possui três componentes fundamentais. São eles:

- A escolha de um escopo de produto e respectivo mercado (denominado pelo autor como produto-mercado) em que a empresa atua;



- A direção de crescimento, isto é, a opção da empresa por ampliar o número de clientes de um mesmo mercado (penetração), ou desenvolvimento de novos mercados e/ou novos produtos;
- Escolha de oportunidades únicas em termos de escopo produto-mercado e direção de crescimento. Isto confere à empresa uma vantagem competitiva. Para manter uma forte posição competitiva a empresa deve adquirir outras empresas, ou se utilizar proteção de patentes, ou lançar produtos que tornam os concorrentes obsoletos.

MINTZBERG & LAMPEL (1999) classificam o trabalho de Ansoff como pertencente à escola de planejamento, a qual fornece de maneira prescritiva métodos para decompor o processo de elaboração de uma estratégia em passos formais.

ANSOFF (1965) resguarda-se afirmando que, mesmo usando um processo metódico de planejamento, os negócios continuam sujeitos a incertezas, erros de previsão e eventos políticos, sociais, econômicos, etc. O próprio ANSOFF (1965) aponta a necessidade de lidar com a incerteza através da escolha de alternativas flexíveis, de forma que seja possível a conversão dos recursos da empresa para caminhos diferentes do planejado inicialmente. ANSOFF (1965) não prescreve fórmulas para tratar a incerteza e flexibilizar as escolhas.

### **A escola de posicionamento estratégico**

A escola de posicionamento estratégico, assim denominada pela classificação de MINTZBERG, LAMPEL & AHLSTRAND (1998), aprofundou a questão da escolha dentre as alternativas estratégicas. A grande contribuição desta escola foi feita por Michael Porter, com suas publicações na década de 1980. PORTER (1980) estabelece parâmetros para a escolha da alternativa estratégica através das estratégias genéricas. Mas, antes de entendermos as estratégias genéricas, precisamos alguns fundamentos nos quais Porter se baseou.

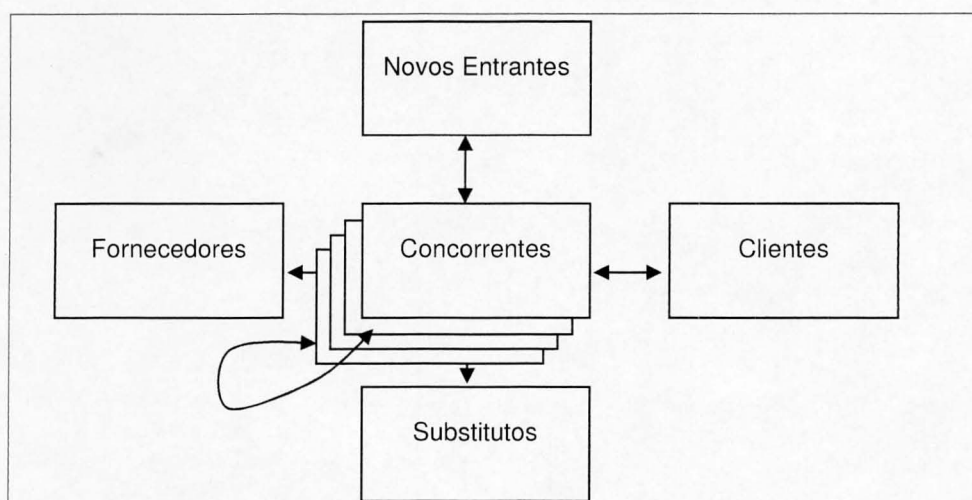
Um primeiro fundamento está nos estudos sobre estrutura industrial. Edward Mason e Joe Bain, pioneiros destes estudos segundo VASCONCELOS

& CYRINO (2000, p.23-24), elaboraram um modelo denominado Estrutura-Comportamento-*Performance*. Este modelo conceitua a estrutura da indústria através de características como número de empresas, tamanho relativo das empresas concorrentes, barreiras de defesa dentre os concorrentes, fornecedores e clientes e etc. Estas características determinam o comportamento individual das empresas. Os autores observam este comportamento em disputa de preços, colaboração, investimentos, publicidade e outros, como determinantes de performance das empresas.

Na lógica da estrutura industrial, a unidade de pesquisa é o grupo de empresas e não empresas individuais (Bain, 1959 apud por VASCONCELOS & CYRINO, 2000). Portanto não há definida nesta teoria uma fonte de vantagem competitiva para empresas individuais.

Sob a perspectiva da estrutura industrial, PORTER (1980) observa que o desempenho econômico da empresa é determinado pelo ramo e sintetiza a estrutura industrial no modelo de 5 forças. As cinco forças são (vide Esquema 1 ):

1. Rivalidade entre os competidores existentes;
2. Ameaça de novos entrantes;
3. Ameaça de substitutos;
4. Poder de barganha dos fornecedores;
5. Poder de barganha dos consumidores e ou clientes.



Esquema 1 - Modelo das 5 forças de Porter

Fonte: Adaptado de PORTER (1980)

PORTER (1980) observa que quanto mais favorável o poder de barganha da empresa perante seus fornecedores, clientes e ou consumidores, e quanto menos significativa a ameaça de concorrentes, novos entrantes, substitutos, melhor é o desempenho da empresa. Isto pode ser traduzido em lucro, participação de mercado e manutenção da situação da empresa através da criação de barreiras. Este modelo de **estrutura industrial** representa um instrumento analítico para proposição de alternativas estratégicas. VASCONCELOS & CYRINO (2000, p.24) observam que esta é uma forma de analisar e decidir levando em conta uma perspectiva de causalidade da estrutura industrial determinando a ação da empresa individual.

Porém, cabe à empresa fazer escolhas em como melhor se inserir neste ramo observando as forças que cercam a empresa. Dada uma boa escolha desta inserção, a empresa pode usar custos ou organização de atividades internas (PORTER, 1996, p.71) de forma única, e, portanto diferenciando-se das demais empresas, como fontes de vantagem competitiva sustentável.

As estratégias genéricas de PORTER (1980) representam um outro instrumento analítico para a decisão estratégica. O princípio das estratégias genéricas está baseado em duas dimensões:

- A. Fonte de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação de produto ou de serviço;

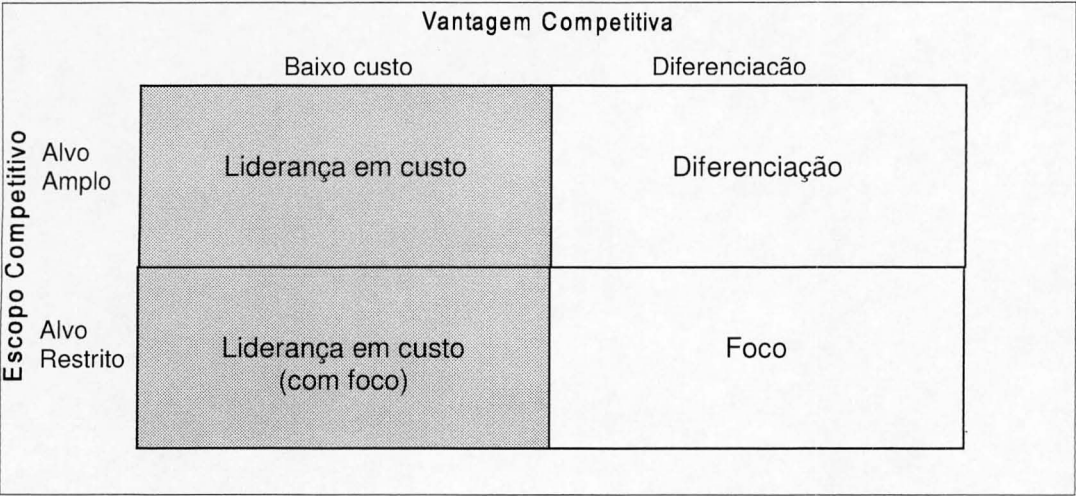
B. Escopo estratégico: definindo o mercado alvo como um mercado mais restrito ou um mercado mais abrangente.

Dentro destas dimensões, PORTER (1980) sugere três estratégias genéricas, que definem o posicionamento da empresa em seu ramo, como se pode ver no Esquema 2 :

- Estratégia de liderança em custo: servindo um conjunto restrito de necessidades dos clientes, a preços iguais ou muito próximos aos da concorrência, a empresa consegue uma margem de contribuição do produto maior que a concorrência o que permite que a empresa tenha capacidade maior de reinvestir no negócio de forma a manter-se à frente da concorrência;
- Estratégia de diferenciação: a empresa oferta um produto que atende uma necessidade valorizada pelo cliente, a qual não é atendida pela concorrência. É importante observar que a diferenciação demanda maiores custos, porém, se o cliente valoriza o produto, ele pode estar disposto a pagar um preço *premium*;
- Estratégia de foco: atender a um mercado mais restrito. Concentra suas competências em atender de forma mais completa e diferenciada o seu público alvo. Busca participação de mercado de forma a desestimular e até inviabilizar a entrada de concorrentes.

Uma escolha dentre estas estratégias, feita de maneira adequada, permite uma defesa da empresa perante a concorrência presente e futura, gera melhor lucratividade e permite expansão e consolidação da posição da empresa. Isto é similar à escolha do terreno de batalha e do posicionamento das armas em uma guerra. De acordo com Porter, a empresa deve escolher seu posicionamento no seu ramo.





Esquema 2 - Estratégias Genéricas de Porter.

Fonte: Adaptado de PORTER (1980).

Assim, como maior contribuição desta escola, PORTER (1996) define estratégia como: “a criação de um **posicionamento único** e valioso, envolvendo um conjunto de atividades diferenciado e o posicionamento como emergente das estratégias genéricas” (PORTER 1996, p. 2, tradução nossa).

“O posicionamento estratégico busca atingir vantagem competitiva sustentável preservando as **características distintivas** da empresa” (PORTER 1996, p. 2, tradução nossa).

PORTER (1980) defende o posicionamento claramente determinado da empresa em apenas uma das estratégias genéricas. Posicionado em uma determinada estratégia genérica, as características distintivas da empresa podem ser desenvolvidas de melhor maneira, permitindo a empresa buscar vantagem competitiva de uma maneira consistente. Em contrapartida, uma empresa que tentar ao mesmo tempo diferenciação e liderança em custo pode perder espaço porque quem se diferencia geralmente tem custos maiores que a concorrência.

A cadeia de valor e a vantagem competitiva da escola de posicionamento

PORTER (1985, p.45) propôs um instrumento adicional para análise e posicionamento estratégico: a cadeia de valor. A empresa é decomposta em atividades primárias e de suporte. As atividades primárias são aquelas cujo exercício afeta o fluxo dos produtos entre a empresa e o cliente. Abrange desde o suprimento material, passando por toda a operação e transformação até a distribuição, marketing, vendas, serviços a cliente. E as atividades de suporte são aquelas que garantem a realização das atividades primárias, como se pode ver no Esquema 3 .



Esquema 3 - A cadeia de valor

Fonte: PORTER (1985)

Segundo PORTER (1985, p.53), a cadeia de valor representa uma forma de análise do escopo competitivo da empresa, isto é, quais são as atividades exercidas pela empresa dentro de uma visão de valor para o cliente final. De maneira geral temos duas situações:

- Primeira: se a empresa assume toda a cadeia, ela é uma empresa totalmente verticalizada, cuja competição é entre cadeias. A cadeia que gera maior valor agregado, com menores custos, obtém vantagem competitiva;

- Segunda: se a empresa atua em apenas algumas atividades da cadeia, ela também compete com seus fornecedores e clientes pelo seu quinhão dentro da margem total.

Em termos de valor agregado e custos, a comparação das atividades de empresas concorrentes permite conhecer vantagem competitiva dentre estas empresas (PORTER, 1985, p.45).

Sob o ponto de vista de uma economia global e competitiva, os “elos” mais valiosos da cadeia tendem a pertencer a pessoas que detêm conhecimento – em particular sobre os clientes. Os pontos com possibilidade de criação de valor são aplicáveis tanto para o varejo, como para setores de serviços e indústria (HITT, IRELAND, & HOSKISSON, 2001, p. 121).

É importante entender que a escola de posicionamento tem sua limitação. MINTZBERG, LAMPEL & AHLSTRAND (1998, p. 93) ressaltam uma contradição das definições de Porter (1996) indicando que assumir uma posição genérica não confere à empresa uma perspectiva de ser **única**: “A empresa que adota uma estratégia genérica se filia a um clube”. E complementam observando que algumas das mais famosas batalhas em negócios e na guerra foram vencidas não fazendo as coisas corretamente, seguindo a sabedoria aceita, mas rompendo com os próprios padrões estabelecidos (MINTZBERG, LAMPEL & AHLSTRAND, 1998, p. 93). O rompimento com preceitos parece ser algo intrínseco às estratégias, onde a surpresa é um elemento fundamental, tanto na guerra, como na competição de empresas. Por este motivo GHYCZY (2001, p. 33) menciona o pensamento de Clausewitz: “*Rule breaking as the rule*”<sup>8</sup>

MINTZBERG, LAMPEL & AHLSTRAND (1998, p. 91) também argumentam haver uma inclinação da escola de posicionamento para explicar grandes empresas tradicionais, com estudos muito mais freqüentemente utilizados para analisar estratégias tradicionais e indústrias maduras. O próprio PORTER (1996, p.78) desencoraja o desenvolvimento de suas análises estratégicas para a indústria emergente sujeita a tecnologias revolucionárias. Em função da incerteza sobre a preferência dos clientes, perante uma torrente de novos produ-

<sup>8</sup> Pode ser entendido como: “a regra é: quebrar regras”.

tos sendo lançados, as empresas de ramo *high-tech* lançam inovações em diversidade, se protegendo através de funções similares às da concorrência. Aqueles que atingem bons resultados logo são imitados e assim ocorre um processo danoso. Diante deste tipo de situação, poucas empresas conseguem prosperar efetivamente mantendo-se distintas. Veremos mais adiante, que MOORE (2000, p.93), autor especializado na competição de empresas de ramos *high-tech*, confirma a não aplicabilidade do modelo competitivo de Porter para ramos de negócios em novos mercados e com alta inovação, mas utiliza intensamente seus conceitos de barreiras de proteção e de cadeia de valor.

Seguindo a nossa investigação, precisamos observar que apesar de ser uma escola adotada largamente pelas empresas nas décadas de 1980 e 1990, a crítica apresentada nos move a estudar adicionalmente outra escola.

### **A escola de aprendizado ou capacidades dinâmicas**

C. K. Prahalad e G. Hamel são precursores e ofereceram significativas contribuições para esta escola. Segundo PRAHALAD & HAMMEL (1990), a estratégia pode ser entendida como um processo de administrar competências em uma perspectiva de evolução constante e flexibilidade da empresa perante seu ambiente competitivo. Este processo envolve um “aprendizado coletivo” empenhado em desenvolver e explorar capacidades, que se tornem difíceis de serem imitadas pela concorrência.

Como vimos no Quadro 1, a escola estratégica de aprendizado é fundamentada em três modelos de vantagem competitiva, abrange aspectos internos e externos à organização e envolve tanto aspectos estruturais quanto aspectos de mudanças e incerteza. Vejamos estes modelos de vantagem competitiva.

A teoria dos recursos vê as empresas como “feixes de recursos” o que as torna diferentes é a forma como os recursos são escolhidos e combinados (PENROSE, 1957 apud VASCONCELOS & CYRINO, 2000). Os “feixes de recursos” formam ativos intangíveis e invisíveis. Recursos são fontes das capacidades da empresa. Capacidade é a forma pela qual a empresa disponibiliza seus recursos, os quais foram propositadamente integrados, objetivando atingir



um resultado desejado. As capacidades únicas da empresa são fontes de vantagem competitiva e permitem gerar performance superior à concorrência e, quanto mais difícil de serem copiadas ou substituídas, maior a sustentabilidade da VC (HITT, IRELAND, & HOSKISSON, 2001, p.107-8). Sem ser copiada pela concorrência a empresa conta com inelasticidade de preços e conseqüentemente pode ter um lucro maior (VASCONCELOS & CYRINO, 2000).

Mas há sérias críticas à teoria dos recursos. BARNEY (1997 p.171), estudioso que muito contribuiu para esta teoria, admite que é o fato de que esta teoria não trata a mudança dos mercados e observa: “[...], mas depois de uma revolução *Schumpeteriana* (revolução baseada em inovação e re-invenção dos negócios), o que era fraqueza pode se tornar ponto forte e, o que era ponto forte pode se tornar fraqueza”.

A idéia da revolução *Schumpeteriana* não é apenas uma crítica à teoria dos recursos. Trata-se de uma idéia proveniente da teoria dos processos de mercado. Esta teoria nasceu sob a influência do trabalho do economista Joseph Schumpeter, e outros autores da escola austríaca de economia. A teoria observa o desequilíbrio de mercado através das mudanças e inovações que destituem a estabilidade pressuposta pela teoria das estruturas industriais, processo denominado por Schumpeter de “destruição criadora”. A mudança e a inovação não são fenômenos esporádicos, sua ocorrência é constante e impulsiona a competição. Os recursos fortes de uma empresa passam a não ser mais relevantes para a competição depois de uma inovação externa - e assim muda o equilíbrio de forças e lideranças. Indústrias com alto grau de incerteza, internacionalização, ambíguas e de mercados emergentes e complexos apresentam características indicadas pela teoria dos processos de mercado (VASCONCELOS & CYRINO, 2000). Nesta teoria, a fonte das vantagens está na invenção e mudança às quais criam novas oportunidades de mercado, ou redefinem as já existentes. Também são importantes os fatores inobserváveis, os quais sustentam a vantagem competitiva sobre aqueles concorrentes que não são imitados pelo mercado (VASCONCELOS & CYRINO, 2000).

MINTZBERG, LAMPEL & AHLSTRAND (1998, p.101) associam esta teoria à escola de empreendedorismo e descrevem um pouco do trabalho de S-

chumpeter, que enfatiza o papel do empreendedor perante a inovação e conseqüentemente para a capacidade de competir:

“Para Schumpeter, ‘novas combinações’ inclusive ‘fazer coisas novas ou coisas que já são feitas de uma nova maneira’ (SCHUMPETER, 1955, p.151), era vital. O capitalista arcava com o risco. Além disso, embora o fundador possa permanecer no comando de sua organização, na visão de Schumpeter essa pessoa deixa de desempenhar uma função empreendedora tão logo pare de inovar” (MINTZBERG, LAMPEL & AHLSTRAND, 1998, p.101).

HILL & DEEDS (1996) questionam a causalidade da vantagem competitiva em função do modelo de organização industrial sob a perspectiva dos processos de mercado. Eles afirmam que a natureza da competição entre as firmas não se origina na estrutura da indústria, mas a estrutura da indústria se origina das diferenças de *performance* das empresas ao longo do tempo. Estas diferenças de *performance* são originárias pelas inovações, portanto a origem da vantagem competitiva está na inovação.

O modelo de vantagem competitiva das capacidades dinâmicas assume a mesma premissa que a teoria dos processos de mercado: as inovações e mudanças alteram os mercados de negócios e mudam a competição passando a exigir novas competências das empresas e também evolui sobre a teoria dos recursos por reconhecer que as competências internas da empresa podem ser únicas dependendo do arranjo de recursos dentro da empresa (VASCONCELOS & CYRINO 2000).

Em função destes antecedentes teóricos, a escola de estratégia de aprendizado, ou capacidades dinâmicas, aponta para a evolução do negócio através da gestão do processo de aquisição de novas competências, sendo estas adequadas às novas oportunidades de mercado. Quanto mais veloz e, quanto menos a empresa se desgastar neste processo de evolução dos recursos, melhor ela poderá aproveitar as oportunidades de mercado de maneira consistente ao longo do tempo. (MINTZBERG, LAMPEL & AHLSTRAND 1998)

Dois importantes conceitos desta escola, defendidos por PRAHALAD & HAMEL são relevantes para nosso trabalho. São eles:

- Foco em competências centrais: o segredo da empresa não está nos seus produtos e serviços, mas sim na capacidade de realiza – estes devem ser difíceis de serem imitados. A empresa deve ter foco nestas capacidades porque é a partir destas que se envolvem todos os recursos e processos necessários para que a empresa entregue valor. As competências centrais estão ligadas à essência do negócio e não podem ser terceirizadas, e as outras competências, por serem coordenadas pelas centrais podem até ser terceirizada (PRAHALAD & HAMEL, 19905, p.82);
- Intento estratégico: é uma expressão da ambição da empresa, a qual é compartilhada dentre todos os profissionais da empresa, estabelecendo uma direção geral compartilhada (PRAHALAD & HAMEL, 1995, p.36);

HITT, IRELAND, & HOSKISSON (2001, p.125) relacionam o conceito de competências centrais ao conceito de cadeia de valor de Porter nos seguintes argumentos:

- A empresa focalizada em suas competências centrais deve analisar com cuidado a sua cadeia de valor, de forma que suas competências estejam alinhadas com as atividades que pertencem ao seu foco de criação de valor. Este tipo de ação proporciona redução de custos e possibilidades de maior agregação de valor;
- A escolha da atividade dentro da cadeia demanda cuidado, pois esta escolha, alinhada às competências, pode permitir que a forma que a empresa gera valor não seja imitada pela concorrência;
- O uso de parceiros de competência complementar ajuda a exercer atividades, e podem ser usados para aumentar o escopo de atividades dentro da cadeia de valor. Este uso pode ser feito através do *outsourcing*, que é a compra de atividades de criação de valor a partir de um fornecedor externo. “[...] poucas empresas, se houver alguma, possuem os recursos e capacidades requeridos para atingir a superioridade

competitiva em todas as atividades que sustentam o negócio de uma empresa” HITT, IRELAND, & HOSKISSON (2001, p. 127-8);

- O foco na competência central demanda menor capital fixo. Isto resulta em flexibilidade, isto é, agilidade para mudar, trocar de parceiros e de competências não centrais. Isto é fundamental em mercados de alta inovação.

SCHRAEDER (2002, p.8-9) observa as mudanças em diversos ramos de indústria, invocando a relação entre ambientes de mudança e as estratégias baseadas em competências dinâmicas:

“Para atingir a melhoria de performance, no entanto, pesquisadores concordam que os planos estratégicos devem mudar da melhoria incremental embutida em planos do passado para invocar mudanças revolucionárias dentro das empresas, mudanças que fazem da organização única e diferente (Hamel, 1996<sup>9</sup>; Porter, 1997<sup>10</sup>; Slywotzky et al., 1999<sup>11</sup>). Hamel (1996) também argumenta em prol desta necessidade de mudança revolucionária citando a mudança generalizada e tumultuada que está acontecendo em muitos ramos de negócio. No entanto, é importante notar que, a mera presença de um plano não necessariamente indica que o sucesso é certo (MINTZBERG, 1993) ou que melhoria na performance financeira seja realizada”.

Como veremos mais adiante, as empresas *high-tech*, e dentre elas as de tecnologia da informação e software, vivem em um ambiente competitivo de alta inovação e de mercados pouco estruturados. Desta forma, torna-se mais adequado o entendimento de estratégias deste ramo sob a perspectiva da escola de capacidades dinâmicas.

---

<sup>9</sup> HAMEL, G., Strategy as revolution, *Harvard Business Review*, Vol. 74, pp. 69-80, 1996.

<sup>10</sup> PORTER, M., Creative advantages, *Executive Excellence*, Vol. 14, pp. 17-18, 1997.

<sup>11</sup> SLYWOTZKY, A. J., MUNDT, K. A., QUELLA, J. A., Pattern thinking, *Management Review*, 88, p.32-7, 1999.



## 4.2. Estratégia de Marketing

Neste tópico, iremos rever os conceitos de marketing e estratégia de marketing segundo alguns autores.

Philip Kotler define marketing como:

“[...] um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros”. (KOTLER, 2000, p. 30).

O marketing exerce diversos papéis em diversos níveis dentro de uma organização. No nível corporativo, a informação coletada pela atividade de marketing provê a organização com informações importantes para a formulação de estratégias. Estas informações abrangem ambiente, concorrência, preferência do cliente e etc. Assim o marketing representa a fronteira entre o mercado e a empresa. No nível operacional, o marketing lida com parte da formulação e principalmente com a implementação operacional das estratégias através de programas (JAIN, 1999, p. 23).

WEBSTER<sup>12</sup> (1997 apud HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2001, p. 6) e LAMBIN (2000) observam que, dentre todas as funções de gestão, a de marketing é a que encontra a maior dificuldade em definir seu posicionamento na organização, porque ele é simultaneamente cultura, estratégia e tática. Observam:

- Uma dimensão de cultura (um estado mental) (LAMBIN, 2000, p. 4). Conjunto de crenças e valores que motivam a organização por meio de um compromisso fundamental em atender às necessidades do cliente (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2001, p. 6);
- Uma dimensão de análise (a compreensão de mercados) – ligada à estratégia das unidades de negócio (LAMBIN, 2000, p. 4). “A

---

1. <sup>12</sup> WEBSTER, F. E., *The future role of marketing in the organization*, em D. R. Lehman e K. E. Jocz (eds.) *Reflections on the futures of marketing*, Cambridge, Mass: Market Science Institute 1997

estratégia de marketing procura desenvolver respostas eficientes a ambientes de mercado em transição ao definir segmentos de mercado, e desenvolver e posicionar o produto àquele público-alvo".(HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2001, p. 7). KOTLER (2000, p. 86) observa que o marketing tem papel fundamental no planejamento estratégico da empresa, pois envolve a definição da missão do negócio, a análise da situação ambiental, competitiva e de negócios, desenvolvimento de objetivos, metas e estratégias e planos;

- Uma dimensão de ação (a conquista de mercados) exercida pela gerência de marketing (LAMBIN, 2000, p. 4). Preocupação com as atividades do dia-a-dia como o gerenciamento de produtos, preço, distribuição e comunicação (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2001, p.7);

Focalizaremos em duas das três dimensões do marketing citadas por Lambin e Webster: o marketing estratégico e o operacional que é desempenhado pela gerência de marketing. LAMBIN (2000, p.7) relaciona estas dimensões do marketing ( vide Esquema 4 ) a dois tipos de processos. São eles:

- A análise sistemática e contínua das necessidades do cliente e o desenho de pacotes de produtos e serviços que vão habilitar a companhia servir este cliente de maneira mais eficaz que a concorrência, elaborada a título de marketing estratégico;
- A organização das políticas de distribuição, vendas e comunicação em função de informar os potenciais compradores e promover qualidades diferenciadas do produto ao mesmo tempo reduzindo custos de informação. Este é o marketing operacional.



Esquema 4 - As duas faces do marketing

FONTE: Adaptado de (LAMBIN, 2000, p. 7, tradução nossa)

De acordo com JAIN (1999, p. 32), o marketing estratégico focaliza na escolha dos produtos certos, para os mercados adequados no momento certo. E contrasta o marketing estratégico com o operacional ao elucidar como são conceituados:

- Em marketing estratégico, a segmentação é vista como forma de identificar grupos de consumidores para os quais a empresa fornece com vantagem competitiva em relação à concorrência – é ferramenta de análise;
- Em marketing operacional, os segmentos de mercado são definidos pelo agrupamento de consumidores levando em conta as variáveis do composto mercadológico (produto, preço, distribuição e promoção), de forma a melhor servir os mercados-alvo.

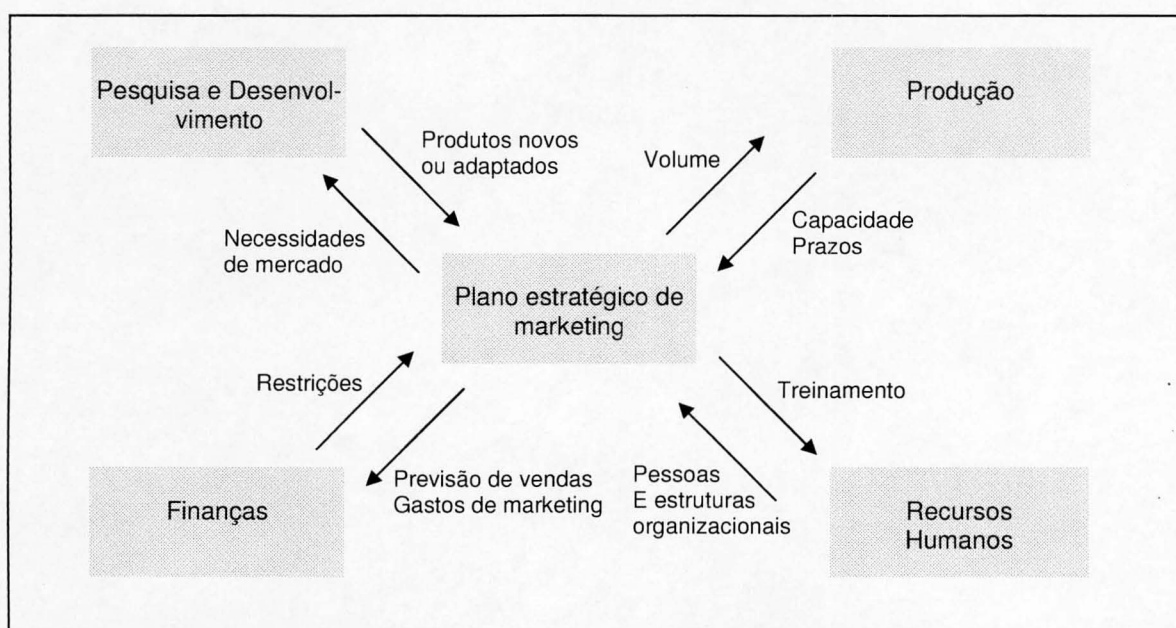
JAIN (1999, p.33) observa várias características distintivas do marketing estratégico em relação ao gerencial, dentre elas destacamos:



“Para a gerência de marketing, os recursos e objetivos da empresa, mesmo que definidos, independentemente de como foram definidos, são vistos como variáveis incontroláveis”. JAIN (1999, p. 33, tradução nossa)

“No marketing estratégico, os objetivos são sistematicamente definidos em diferentes níveis após um exaustivo exame de recursos. Recursos são alocados para maximizar a performance corporativa em geral”. JAIN (1999, p. 33)

Desta forma as implicações das decisões do marketing estratégico são de longo prazo, e envolvem decisão de alocação de recursos, o que demanda o envolvimento de outras áreas da empresa, como podemos observar no Esquema 5 .



Esquema 5 - O plano estratégico de marketing e suas implicações diretas

FONTE: LAMBIN (2000, pg. 425, tradução nossa)

Em seu papel estratégico, o marketing consiste em estabelecer um alinhamento entre a empresa e o seu ambiente. O marketing estratégico procura soluções para problemas e decisão sobre os aspectos: (a) qual é o negócio da empresa e quais tipos de negócios esta pode entrar no futuro e; (b) como os tipos de esforços escolhidos podem atuar de maneira bem sucedida em um ambiente competitivo e perseguindo perspectivas de produto, preço, promoção mais distribuição para servir os mercados objetivados (JAIN, 1999, p. 9).

A estratégia de marketing lida essencialmente com as interações entre os três C's: cliente, concorrente e corporação – formas nas quais a corporação



pode se diferenciar de sua concorrência, usando suas forças para entregar melhor valor para seus clientes e obtendo lucro. (JAIN, 1999, p. 23). De acordo com JAIN (1999, p.41), a estratégia de marketing é fundamentada na identificação do mercado a ser servido, a concorrência a ser enfrentada e os momentos de entrada e saída de mercado.

A formulação da estratégia de marketing requer as seguintes decisões (JAIN, 1999, p.24):

- Onde competir;
- Como competir;
- Quando competir;

A seguir detalhamos estas decisões.

### **ONDE COMPETIR**

Cada vez mais as empresas saem do mercado de massa, para mercados de grupos particulares de clientes. Uma das primeiras decisões estratégicas de uma empresa envolve a escolha de qual grupo particular de clientes. Disto origina-se a escolha da função ou propósito do negócio da empresa em uma perspectiva orientada ao consumidor. Envolvido nesta definição estão respostas às questões: Qual é o negócio da empresa? Em que negócio a empresa deveria estar? Em qual negócio a empresa não deve estar? Para assumir a perspectiva orientada para o cliente, as necessidades deste devem ser consideradas. Neste sentido, as respostas a estas questões podem ser colocadas em termos de solução para o cliente e é aconselhável se evitar responder estas perguntas em termos de produto. (LAMBIN, 2000, p.242)

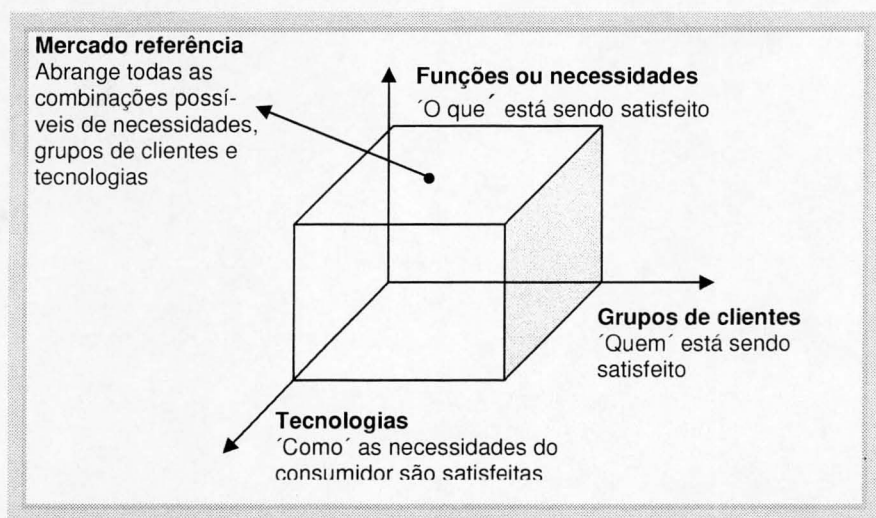
A definição do negócio sob uma necessidade genérica do consumidor indica um mercado. Exemplo: se definirmos controle de temperatura e ar como uma necessidade genérica do cliente, podemos expandir a oferta tanto com produtos ventiladores como de aparelhos de ar condicionado. Observar assim, que esta definição ainda é muito imprecisa para definição de mercado, observando que aparelhos de ar condicionado empregam várias tecnologias de refri-

geração ou aquecimento e utilizam diferentes fontes de energia – a aplicabilidade destes equipamentos muda de acordo com a tecnologia. (LAMBIN, 2000, p.242-3)

A definição da necessidade do cliente é o primeiro passo para determinar o mercado, mas fornece uma perspectiva muito abrangente de mercado. É desejável definir-se fronteiras de mercado. Tradicionalmente estas fronteiras são definidas em termos de escopo de produto-mercado e recentes trabalhos sugerem definições multidimensionais. A definição de limites habilita à empresa escolher quais segmentos do mercado quer servir (JAIN, 1999, p. 105).

Esta definição de mercado abrangente baseada na necessidade do cliente é denominada por LAMBIN (2000, p.244) como mercado referência. Para entendermos melhor o conceito de mercado referência, LAMBIN (2000, p.244) e JAIN (1999, p.111) apontam uma ferramenta de ABELL (1980) de três dimensões (vide Esquema 6 ). São elas:

- Dimensão de FUNÇÕES: apresenta um leque de necessidades do cliente a serem atendidas pelo produto ou serviço;
- Dimensão de GRUPOS DE CLIENTES: define os grupos homogêneos de clientes quanto a uma dada característica. Esta característica pode ser: classificação sócio-econômica, tamanho da empresa, tipo de atividade, ou qualquer outra que seja conveniente para delimitar grupos homogêneos;
- Dimensão TECNOLOGIA: apresenta um leque de tecnologias que podem desempenhar funções dentro de mercado de referência. LAMBIN (2000, p. 245).



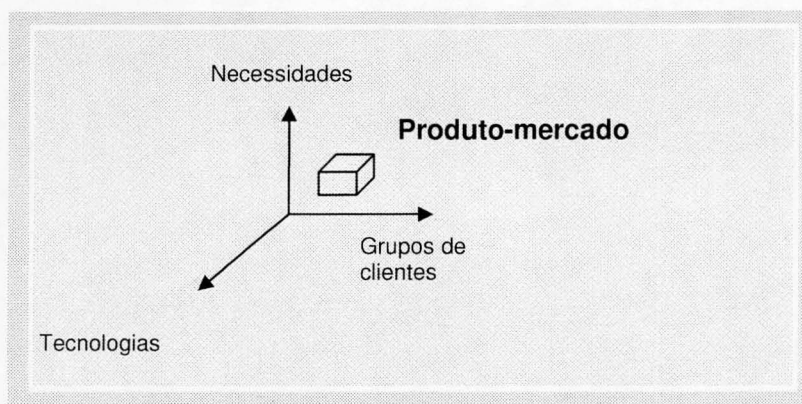
Esquema 6 - Definindo o mercado de referência

FONTE: adaptado de ABELL (1980, tradução nossa)

Para melhor entender o ferramental de ABELL (1980), que é um tipo de representação espacial, façamos uma analogia com uma caixa. A caixa também tem três dimensões (altura, largura e comprimento). No modelo de ABELL, o mercado referência é análogo ao espaço interno desta caixa e abrange todas as combinações possíveis de necessidades de grupos de clientes passíveis de serem atendidas por todas as tecnologias disponíveis.

JAIN (1999, p. 111) interpreta o cruzamento de uma dada necessidade de um dado grupo de clientes atendido por uma dada tecnologia como a manifestação física de um produto. JAIN (1999, p.112) denomina este cruzamento como “célula”, sendo esta um “bloco” elementar do mercado.

LAMBIN (2000, p.246) usa um conceito similar à “célula” denominando o de produto-mercado (vide Esquema 7 abaixo).



Esquema 7 - Definição de fronteiras de mercado

FONTE: Adaptado de ABELL (1980, tradução nossa)

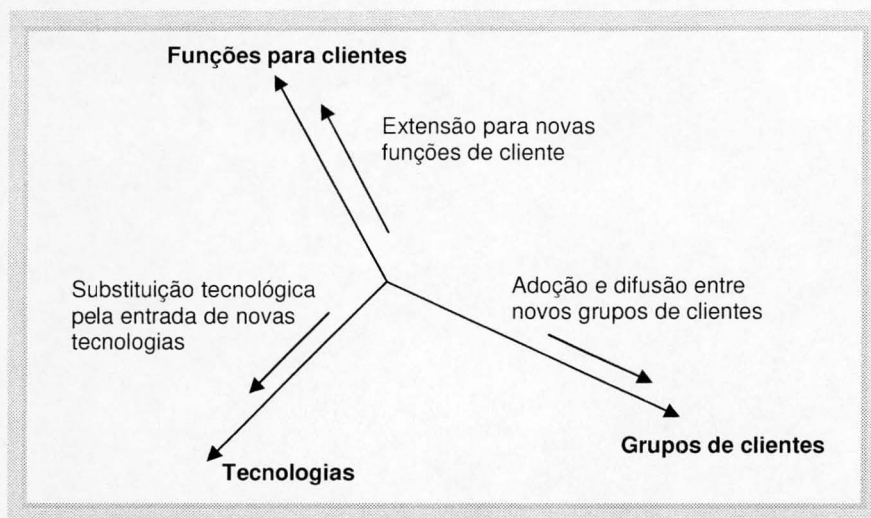
Através desta ferramenta, LAMBIN (2000, p.246), JAIN (1999, p. 112) e ABELL (1980) definem as fronteiras de mercado. Uma empresa pode então definir fronteiras de mercado usando um conjunto de células ou produtos-mercado dentro de um mercado referência. Em seguida pode decidir quais mercados servir. E esta definição é a escolha estratégica de mercado como observado abaixo:

“O problema de identificar fronteiras competitivas de produto-mercado permeia todos os níveis de decisão de marketing. Incluindo questões estratégicas como a definição de um negócio, a avaliação de oportunidades apresentadas por lacunas de mercado, a reação a ameaças apresentadas por ações dos competidores, decisão de alocação de recursos [...]” (DAY & SHOCKER<sup>13</sup>, 1976 apud JAIN, 1999, p. 110, tradução nossa).

Dentro do escopo deste trabalho, é importante relevar a questão da redefinição de mercados. A evolução de tecnologias por inovação ou produtos que abrangem funções de outros produtos, mudanças de preços, preferência do consumidor são alguns fenômenos que redefinem mercados como aponta JAIN (1999,112). Podemos interpretar estas mudanças como uma mudança no mercado referência, seguindo a terminologia de Lambin.

2. DAY, G. S., SHOCKER, A. D., Identifying competitive product-market boundaries: Strategic and analytical issues, Cambridge: Marketing Science Institute, 1976





Esquema 8 - Evolução de mercado em três dimensões

FONTE: adaptado de JAIN (1999, p.114, tradução nossa)

Segundo KOTLER (2000, p. 278), a segmentação é um esforço para aumentar a precisão do marketing. O ponto de partida da segmentação é o marketing de massa, no qual o vendedor se dedica à produção do mesmo produto para todos os compradores. O segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de preferências, poder de compra, hábitos, e outros aspectos que sejam homogêneos no grupo. A existência de segmentos distingue heterogeneidade entre diferentes grupos de compradores.

No conceito de mercado de referência de Lambin, podemos entender os segmentos como “submercados”, determinando assim grupos de clientes que apresentam alguma homogeneidade em relação aos seus requisitos sobre uma dada característica de produto.

A definição do mercado referência e segmentos são parte processo analítico que culmina na escolha de produtos-mercado.

Por hora, estudamos parte do processo de segmentação, com o único intento de fundamentar as consequências estratégicas para a empresa em um mercado *high-tech*, o qual, apresenta constantes redefinições de mercado.

### COMO COMPETIR

Esta questão estratégica requer a definição dos meios pelos quais a empresa compete. Exemplos: introduzindo um produto novo para uma dada necessidade de cliente ou estabelecendo um novo posicionamento para um produto existente previamente (JAIN, 1999, p.24).

O conjunto de ferramentas usadas para obter as respostas desejadas dos mercados-alvo e atingir objetivos de negócio constitui o composto mercadológico ou *mix de marketing*. MCCARTHY<sup>14</sup> (apud KOTLER, 2000, p.37) classificou estas ferramentas em quatro grupos amplos, denominando-os de 4P's do marketing, sendo eles:

- Produto: as características do produto em prol de atender as necessidades do consumidor. É a definição de como deve ser elaborado o produto ou serviço físico orientado pela definição estratégica de produto-mercado;
- Preço: esta variável rege os preços praticados aos consumidores finais ou canais através de políticas ajustadas ao público-alvo;
- Praça (ou ponto-de-venda): variável que orienta os canais de marketing de forma a atender o cliente em conveniências de local, de tempo, de forma (adequação ao tipo de uso) e de informação sobre o produto ou serviço;
- Promoção: variável que torna o produto ou serviço conhecido e procura educar o cliente sobre a aplicabilidade, utilidade e forma de consumo.

As decisões do composto mercadológico exercem influência sobre os canais comerciais e consumidores finais KOTLER (2000, p.37). O nosso foco

---

<sup>14</sup> MCCARTHY, E. J., Basic marketing: a managerial approach, Homewood, IL: Irwin, 12a ed., 1996

neste trabalho será sobre os canais de marketing e não desenvolveremos maiores aspectos teóricos sobre as outras variáveis do composto mercadológico.

### **QUANDO COMPETIR**

Escolha do momento de entrada em um dado mercado (JAIN, 1999, p.24). Esta escolha é o reflexo de um entendimento da empresa sobre a sua oportunidade, de forma a melhor garantir sua inserção no mercado, de maneira compatível com os objetivos. Envolve o conhecimento do consumidor, das ações da concorrência e etc.

Segundo KOTLER (2000, p.326), os produtos ou serviços apresentam ciclos de vida, envolvendo estágios de:

- Introdução: período de baixo crescimento de vendas, produto ainda está sendo introduzido. Ocorrem pesadas despesas para introdução do produto;
- Crescimento: período de rápida aceitação do mercado, onde a competição pode se estabelecer em capacidade de atendimento, o que pode demandar investimentos em capacidade produtiva;
- Maturidade: período de lento crescimento e lucratividade estabilizada ou declinante dado um número de concorrentes já estabelecidos na participação de mercado;
- Declínio: período em que ocorre pesada queda de vendas e margens;

Sob este ponto de vista, como podemos ver, a escolha do momento para introduzir o produto no mercado tem implicações estratégicas envolvendo decisões de diferentes tipos de investimentos e esforços.

### 4.3. *Estratégia de canais de marketing*

De acordo com KOTLER (2000, p.510), a maioria dos fabricantes não vende diretamente seus produtos para os consumidores finais. Entre eles há vários intermediários realizando diversas funções. Esses intermediários constituem um canal de marketing (também chamado canal comercial ou canal de marketing).

Usamos indistintamente neste trabalho os termos canais de distribuição e canais de marketing para designar os intermediários entre o fabricante e o consumidor final.

“Canais de marketing são conjuntos de organizações independentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo” (STERN, EL-ANSARY, COUGHLAN, 1996, p.1, tradução nossa). Estas organizações independentes são os produtores, intermediários e consumidores (LAMBIN, 2000, p.512).

“Sob o ponto de vista da firma produtora, as decisões de canais são parte das decisões chave que a gestão de marketing deve endereçar, e neste contexto podemos definir canal de marketing: é uma organização **de contato externo** com a qual a gerência da firma opera para atingir seu objetivo de distribuição”. (ROSEMBLOOM, 1999, p. 9, tradução nossa)

Na definição acima, o termo “externo” significa que o canal de marketing está fora da firma, não faz parte da estrutura interna da organização. O termo “contato” indica o envolvimento através de funções negociais de compra, venda e transferência de titularidade, conforme o produto ou serviço se move do produtor ao consumidor final. A definição também considera o aspecto de que os canais devem contar com gerência diária do canal, evitando assim controle involuntário de suas ações por parte dos canais. Poderíamos dizer gerenciando para não ser gerenciado (ROSEMBLOOM, 1999, p.9).

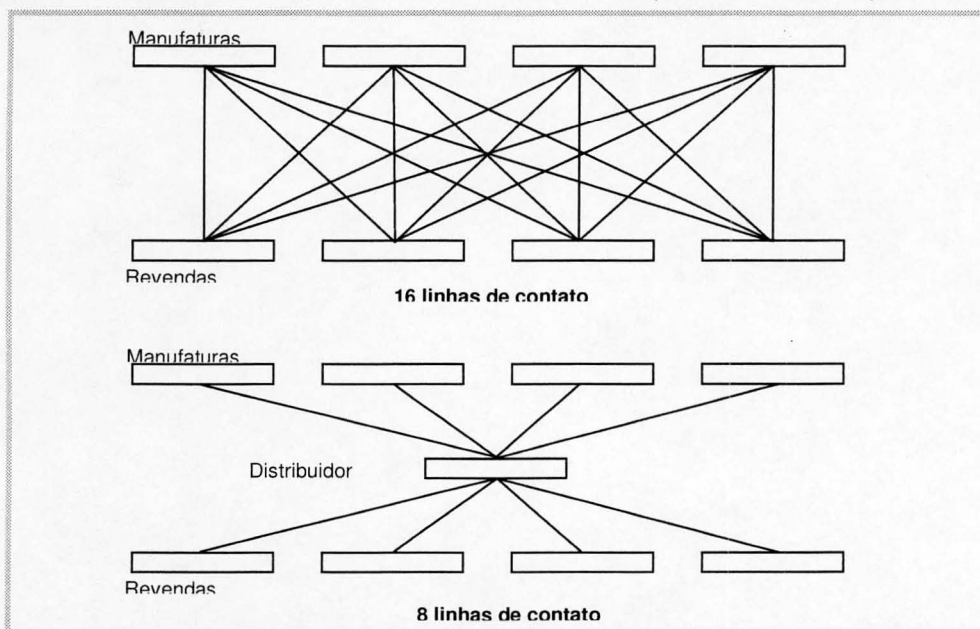
A seguir apontamos algumas razões econômicas nas quais se fundamentam as empresas para utilizar canais de marketing. Nosso ponto de vista é o da empresa produtora dos bens.

- Especialização e divisão de trabalho: O princípio da divisão de trabalho, apresentado no trabalho de Adam Smith, em “A riqueza das nações”, pu-



blicado em 1776, aponta a divisão de trabalho como uma forma de tornar a produção de bens mais eficiente. O princípio reside na quebra de tarefas complexas em tarefas menores e mais simples, alocando a cada tarefa um profissional especialista. Esta nova divisão de tarefas resulta em maior eficiência. Este princípio pode também ser aplicado a uma situação de distribuição, mesmo observando o fato de que neste caso há várias empresas envolvidas. Cada empresa envolvida assume um conjunto de tarefas e se especializa nestas (ROSEMBLOOM, 1999, p.9);

- Eficiência de contato: a razão para este aumento de eficiência é que o uso de distribuidores diminui o número de contatos diretos do produtor com as vendas (ROSEMBLOOM, 1999, p. 23). Se os produtores tentarem distribuir por conta própria, vão assumir alto custo médio para seus produtos. Como alternativa, com frequência alta os produtores procuram canais para a execução das atividades de distribuição (ROSEMBLOOM, 1999, p. 38) - vide Esquema 9



Esquema 9 - Venda direta e venda com intermediário

FONTE: Adaptado de STERN, EL-ANSARY & COUGHLAN (1996, p.5)

- Melhores serviços: Dada a proximidade com os consumidores, o intermediário pode compreender melhor as necessidades e desejos destes, e assim elaborar melhores ofertas para dadas situações (LAMBIN, 2000, p. 515). Buc-

klin<sup>15</sup> (1972 apud STERN, EL-ANSARY & COUGHLAN, 1996, p.16) defende a idéia de que os membros do canal executam várias funções de marketing para atingir demandas por serviços. Em função de se manterem viáveis em longo prazo, os membros devem proporcionar redução de custos para o consumidor na procura pelos produtos e serviços, tempo de espera, armazenamento e etc. Dados preços iguais, os consumidores devem escolher o canal de marketing que prover o melhor nível de serviços.

Porém, é importante entender que há limitações para os fatores econômicos que justificam os canais. LAMBIN (2000, p. 515) nos lembra que a maior eficiência de um sistema baseado em intermediários não é absoluta. Ela vale apenas quando produtor e consumidor final não consideram existir um outro meio mais eficiente para realizar a função de venda e entrega.

---

<sup>15</sup> BUCKLIN, L. P., *Competition and evolution in the distributive trades*, N. Jersey: Prentice-Hall, 1972

**Tipos de canais de marketing**

Há dois tipos básicos de tipos de canais: o direto, que liga o produtor diretamente ao consumidor e o indireto, através do qual o produtor conta com a ação do intermediário para atingir o consumidor. Os diferentes tipos de canais estão ligados a diferentes estruturas. O conceito de estrutura de canais frequentemente é estudado pelos autores da literatura de marketing como um número de níveis de intermediários (ROSEMBLOOM, 1999, p.23), representados por diagramas como o do Esquema 10 , envolvendo os participantes como Manufatura (M), Consumidor (C), Atacadista ou Distribuidor (D), Varejista (V) e Agente (A):

Tipo de canal	Estrutura
Canal direto	$M \rightarrow C$ (dois níveis)
Canal indireto através de revenda	$M \rightarrow V \rightarrow C$ (três níveis)
Canal indireto através de distribuidor e revenda	$M \rightarrow D \rightarrow V \rightarrow C$ (quatro níveis)
Canal indireto através de atacadista, distribuidor e revenda	$M \rightarrow A \rightarrow D \rightarrow V \rightarrow C$ (cinco níveis)

Esquema 10 - Níveis de canal

Fonte: (ROSEMBLOOM, 1999, p.23)

ROSEMBLOOM (1999) também define esta estrutura na perspectiva do gerente de canais do produtor, com um ponto de vista mais funcional: **“o grupo de membros do canal para os quais um conjunto de tarefas foi alocado”** ROSEMBLOOM (1999, p.23).

A definição acima, nos lança ao questionamento sobre o projeto do canal. A escolha do tipo de canal e de oportunidades depende da escolha prévia dos mercados alvo (KOTLER, 2000, p. 514). E destas duas últimas afirmações acima, não podemos deixar de cogitar que a alocação de tarefas é algo que deve se ajustar às escolhas dos canais. Afinal de contas, uma empresa inde-

pendente poderá ou não aceitar mudar sua operação e mudar sua estrutura operacional em função de um dos seus fornecedores.

Estudamos no tópico a seguir, as funções e as atividades do canal de marketing. Os autores de marketing de canais alocam determinadas tarefas entre atacadistas, distribuidores e varejistas. Esta é uma maneira didática para que sejam compreendidas as atividades dos canais. Porém, em tópico mais à frente, observamos aspectos que podem nos levar a abrir diferentes possibilidades sobre a forma de alocar as tarefas entre os diferentes participantes do canal.

### **As funções dos canais de marketing**

Como explicitamos no tópico anterior, os autores de marketing apresentam uma alocação de tarefas para os canais com fim didático. Estas são apresentadas neste tópico.

#### **INTERMEDIÁRIOS – ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES**

Os atacadistas e distribuidores são empresas que intermediam a venda de mercadorias para o varejo, indústria, comércio, instituições e profissionais, mas que não fazem venda em quantidade significativa para consumidores finais (STERN, EL-ANSARY & COUGHLAN, 1996, p.107). Pelo motivo de não atenderem diretamente os consumidores finais, observamos que o foco deste trabalho não está em atacadistas e distribuidores (conhecidos como *box-movers* no ramo de tecnologia da informação, porque não agregam serviços a cliente), mas apresentamos este tópico para explicitar atividades assumidas por estes participantes do canal. Estas atividades, se necessário, podem ser assumidas pelas empresas que atendem diretamente o cliente, no caso de não haverem distribuidores e atacadistas.

Os atacadistas e os distribuidores executam tarefas para a indústria e para os consumidores (ROSEMBLOOM, 1999, p.45). Dentre as tarefas dedicadas para a indústria podemos citar (conforme parte esquerda do Esquema 11):



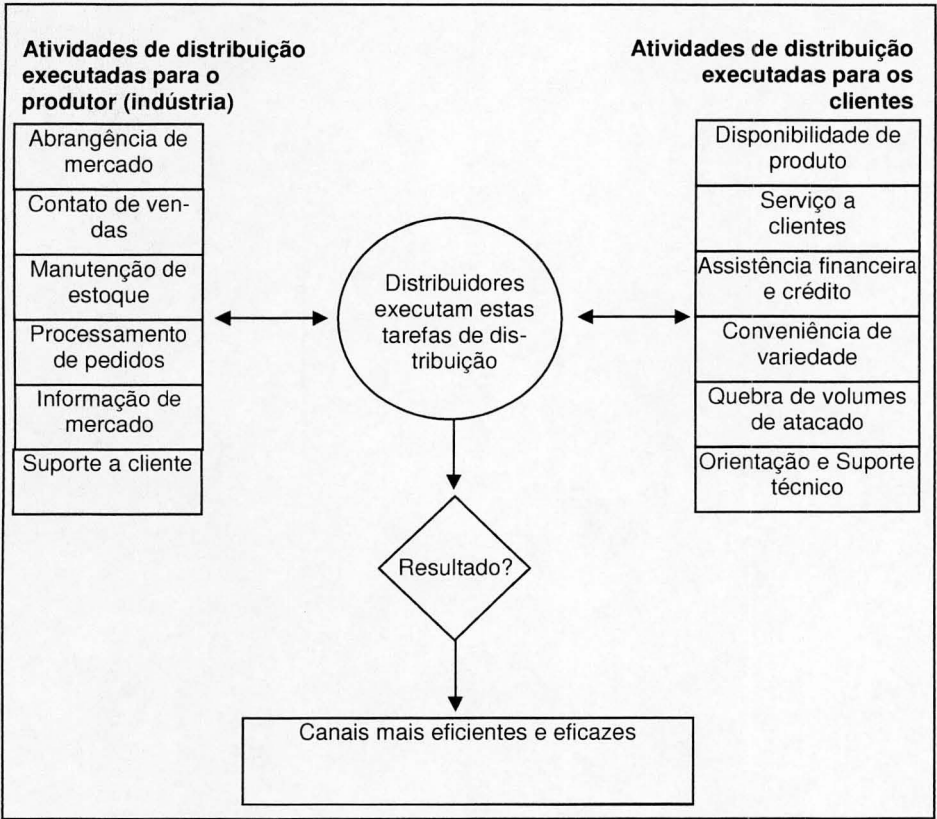
- **Abrangência do mercado:** os mercados alvo da indústria podem estar espalhados geograficamente. Para atingir os consumidores destes mercados, atendendo-os prontamente, a custos razoáveis, o produtor precisa do atacadista e do distribuidor;
- **Contato de vendas:** para distribuição em regiões geograficamente dispersas, o custo da força de vendas é muito alto para o produtor (ROSEMBLOOM, 1999, p.46). A força externa de vendas exerce grande responsabilidade identificando potenciais clientes, determinando suas requisições e demandas e recomendando produtos e serviços ao cliente, de acordo com estudo realizado por Narus e Anderson<sup>16</sup> (1986 apud ROSEMBLOOM, 1999, p.47);
- **Informação de mercado:** o foco em uma dada região geográfica permite um melhor conhecimento do consumidor. Se esta informação retornar ao produtor ela pode fundamentar planejamentos de produto, preços, estratégias, etc.;
- **Suporte a cliente:** atende necessidades de serviços de suporte aos clientes com menos custo e mais eficaz que o produtor poderia fazer;
- **Manutenção de estoque:** distribuidores assumem estoques e assumem custos de financeiros de distribuição;
- **Processamento de pedidos:** o distribuidor recebe um grande número de pedidos com pequenas quantidades de vários tipos de produtos e de diferentes produtores. O custo do pedido de quantias pequenas de um dado tipo de produto fica diluído dentre as variedades de produtos do pedido. Este custo diluído é menor que o custo para o produtor processar pedidos pequenos;

Dentre as tarefas dedicadas para o cliente podemos citar ( dentre vários na parte direita do Esquema 11 ):

---

<sup>16</sup> NARUS, J. A., ANDERSON, J. C., Industrial distributor selling: the roles of outside and inside sales, *Industrial Marketing Management*, 15, 1986:62

- **Serviço a cliente:** atende necessidades de serviços de suporte aos clientes poupando custos e esforços dos clientes em usar produtos;
- **Orientação e suporte técnico:** certos produtos e serviços demandam aconselhamento quanto ao emprego e forma de uso, bem como conhecimento da forma como deve ser vendido. As forças externas de venda podem prover este tipo de serviço ao cliente;
- **Outros:** há outras tarefas como disponibilidade de produto, conveniência de variedades, quebra de volumes de atacado, crédito e assistência financeira. Tais tarefas fogem ao escopo de interesse deste trabalho;



Esquema 11 - As funções do canal de marketing.  
FONTE: ROSEMBLOOM (1999, p.51, tradução nossa).

### **INTERMEDIÁRIOS – VAREJISTAS OU PRESTADORES DE SERVIÇOS**

Varejo consiste de atividades para vender bens e serviços para os consumidores finais para o próprio consumo (STERN, EL-ANSARY & COUGHLAN, 1996, p.50) e prestação de serviços que incidem na venda dos bens (ROSEMBLOOM, 1999, p. 55).

Os varejistas podem ser classificados de acordo com o nível de serviço que eles oferecem aos consumidores (auto-serviço versus serviço completo) ou de acordo com o método de operação (LAMBIN, 2000, p.516):

- Operação baixa margem/ alto giro – o qual compete principalmente em preços;
- Ou versus alta margem/ baixo giro – o qual compete em diferenciação, prestígio de imagem, etc.

Dentre outras, os varejistas executam as seguintes tarefas (ROSEMBLOOM, 1999, p. 70):

- Acesso a mercados, capilaridade da oferta do produto/serviço;
- Oferta de mão de obra e conveniência física que permitem muitos pontos de contato com consumidores;
- Venda com contato pessoal, anúncios publicitários que auxiliam na venda do produtor;
- Interpretação da demanda do consumidor refletida de volta pelo canal;

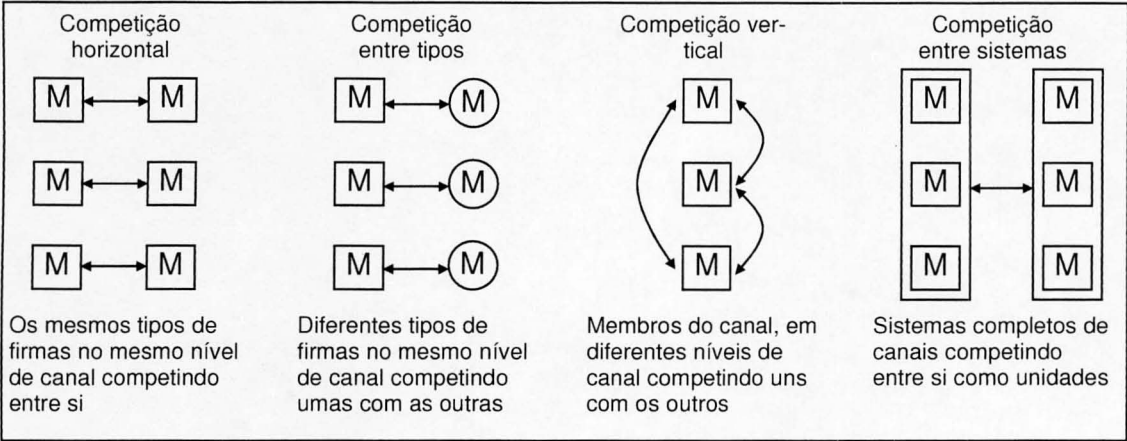
### **OUTROS PARTICIPANTES DO CANAL**

Outros tipos de empresas e negócios participam do canal. ROSEMBLOOM (1999, p. 71-73) denomina estes outros participantes como agências facilitadoras. Fazem parte destas: transportadoras, depósitos, agências de propaganda, agências financeiras, seguradoras, etc.

**A COMPETIÇÃO ENTRE OS CANAIS DE MARKETING**

Os canais de marketing competem com os vários membros de seu canal ou com similares ou com membros de outros canais. Vide Esquema 12 .

A competição horizontal ocorre entre empresas que estão desempenhando um papel equivalente na cadeia de distribuição – podem ser empresas que concorrem com ofertas similares e portanto concorrentes ou podem ser ofertas distintas e portanto substitutas. A competição vertical ocorre entre os membros do canal que disputam por margem ou outras vantagens entre si. A competição entre sistemas envolve cadeias de valor inteiramente distintas concorrendo entre si (LAMBIN, 2000, p.520).



Esquema 12 -Tipos de competição entre canais de marketing

Fonte: (adaptado de PALAMOUNTAIN, 1955, apud LAMBIN, 2000, p.520)

**Estratégia de canais de marketing e vantagem competitiva**

Estratégia de canais de marketing é constituída pelos princípios mais largos pelos quais a firma espera atingir seus objetivos de distribuição nos seus mercados-alvo (ROSEMBLOOM, 1999, p. 164).

De acordo com ROSEMBLOOM (1999, p. 4) as estratégias de canais de marketing vêm recentemente recebendo maior atenção das empresas em função de razões como:



- O canal como diferencial: Nos últimos anos, tem sido mais difícil de obter vantagem competitiva com base em estratégias de produto, preço e promoção. Os produtos sofrem da facilidade de transferência de tecnologias. A economia globalizada permite empresas mudarem suas plantas de localização de forma a mudarem de preços e vantagens deste tipo são facilmente copiadas. A enorme exposição diária de promoções aos consumidores torna as mensagens pouco persistentes na memória do consumidor;
- A estratégia de canais requer longo prazo e comprometimento, afugentando os concorrentes que não desejarem tal comprometimento;
- A elaboração deste tipo de estratégia requer estrutura, investimentos, esforços organizacionais e pessoas (envolvendo recrutamento, seleção, treinamento, suporte, etc.) os quais tomam tempo da concorrência antes de assumir compromissos;
- A estratégia de canais é baseada em relacionamentos e pessoas, envolve interações entre organizações que agem por interesses próprios e demanda complicado esforço gerencial para que cada um cumpra um papel de maneira eficaz e eficiente.

De acordo com ROSEMBLOOM (1999, p.164-169), cada empresa em particular determina sua prioridade para a distribuição. Mas Rosembloom propõe uma forma de organizar as decisões a respeito dos canais de marketing. O autor apresenta um conjunto de seis questões básicas quanto aos objetivos de distribuição de uma empresa. Observar que estas questões estão ordenadas dentro de uma hierarquia de decisões iniciando pela mais fundamental. São elas:

1. "Qual o papel da distribuição dentro dos objetivos gerais e estratégicos da empresa?"
2. "Qual o papel da distribuição no composto mercadológico?"
3. "Como os canais de marketing da empresa podem ser designados a atingir os objetivos de distribuição?"

4. "Que tipos de membros de canal devem ser selecionados para atender aos objetivos de distribuição da empresa?"
5. "Como a organização contatual externa (canal de marketing) pode ser gerenciada para implementar o desenho do canal da empresa de maneira eficaz e contínua?"
6. "Como a performance do membro do canal deve ser avaliada?" ROSEMBLOOM, (1999, p.164-5, tradução nossa).

A decisão mais fundamental envolve a expectativa da empresa quanto ao papel da distribuição para a realização dos objetivos no longo prazo. Quanto mais crítica é a distribuição, maior é a prioridade, maior o nível<sup>17</sup> decisório, maior a importância estratégica e mais cedo se consideram os aspectos da distribuição no processo de formulação de objetivos e estratégias. Esta decisão é decorrente da resposta à primeira questão (ROSEMBLOOM, 1999, p.167-9).

As questões segunda, terceira e quarta implicam em decisões sobre o desenho dos canais de marketing – tema do próximo tópico, e as duas últimas questões envolvem decisões da gerência de canais de marketing.

ROSEMBLOOM (1999, p. 172-7) observa que a segunda questão também pode detectar relevância estratégica dos canais de marketing diante de oportunidades em situações como:

- Distribuição é a variável dentre os 4 P's mais relevante para satisfazer as demandas de mercado. O autor enfatiza casos onde o consumidor demanda alto nível de serviços para exemplificar a oportunidade;
- A oferta entre concorrentes é igual para outras variáveis do composto mercadológico. A diferenciação pode ocorrer pela melhor distribuição;
- Os concorrentes negligenciam a distribuição;
- A empresa pode criar sinergia com os canais de marketing. Por exemplo, quando o produto é exposto em loja que se posiciona ofertando apenas produtos de alta qualidade. A imagem do produ-

---

<sup>17</sup> Podemos entender o nível decisório em uma hierarquia entre corporativo, unidade de negócio e funcional ou departamental.

to pode ficar associada à imagem da loja ROSEMBLOOM (1999, p. 172-7);

#### **4.4. Aspectos estratégicos do ramo de TI**

##### **Definição de TI (Tecnologia da Informação)**

Os produtos e serviços de TI constituem a infra-estrutura que “[...] permite armazenar, buscar, recuperar, copiar, filtrar, manipular, visualizar, transmitir e receber a informação. [...] A infra-estrutura está para a informação assim como a garrafa está para o vinho: a tecnologia é a embalagem que permite entregar a informação aos consumidores finais. Uma única cópia de um filme teria pouca validade sem a tecnologia de distribuição. Do mesmo modo, o software de computador só tem valor porque a tecnologia de hardware e de redes é hoje tão poderosa e barata” (VARIAN & SHAPIRO, 1999, p.21).

Para efeito de esclarecimento da terminologia utilizada, lembramos de nossos pressupostos:

- Definimos indústria *high-tech* como aquela cuja evolução tecnológica é rápida e apresenta variedade ampla de alternativas tecnológicas;
- TI é um tipo de indústria *high-tech*, isto é, a indústria *high-tech* engloba dentre vários ramos de negócio, também a indústria de TI;
- O ramo de software é parte da indústria de TI e, portanto também apresenta características de indústria *high-tech*;

##### **Vantagem competitiva na indústria *high-tech***

A teoria dos processos de mercado é a que melhor explica a dinâmica dos mercados *high-tech*, dentre eles o mercado de tecnologia da informação. O fenômeno da vantagem competitiva é causado pela inovação e pelo incessante movimento dos empreendedores em função da inovação. Esta dinâmica que gera a vantagem competitiva também a torna instável, pois uma dada empresa

pode perder uma posição de vantagem através da inovação do concorrente. Esta afirmação resume e se fundamenta no seguinte:

- I. DOWNES & MUI (1988) apontam a chamada lei de Moore<sup>18</sup>, referindo-se ao mercado de semicondutores, que constituem a estrutura física sobre a qual são construídos os sistemas de tecnologia da informação:

“A cada dezoito meses, você obtém o dobro da poder de processamento pelo mesmo preço, ou o mesmo poder pela metade do custo [...] Imagine Henry Ford prevendo que o motor de combustão pudesse duplicar sua potência a cada ano sem se tornar mais caro” DOWNES & MUI (1988, p.21)

- II. Dada a constante inovação e evolução ocorrem as incertezas do ramo de tecnologia de informação:

“A falta de uma tecnologia dominante impulsiona o comprador de produtos *high-tech* a realizar amplos esforços na busca de informações para manter-se atualizado.[...] assim como o ritmo da evolução tecnológica, representa uma outra forma de incerteza que, para ser resolvida, implica uma extensa busca de informações. [...] A indústria de tecnologia da informação revela-se como a que mais tem evoluído em menor espaço de tempo [...]” (ROSSI, 1995, p. 16)

- III. O modelo teórico das 5 forças de Michael Porter, o qual é fundamentado na teoria de estrutura industrial, funciona bem para indústrias maduras porque as tecnologias já estão difundidas e absorvidas pelas empresas do ramo. Porém, mesmo continuando válido para a indústria de tecnologia, este modelo é muito frágil para explicar a vantagem competitiva deste ramo porque as invenções criam descontinuidade tecnológica, na cadeia de valor e naquilo que podemos chamar de estrutura de mercado MOORE<sup>19</sup> (2000, p.93).

- IV. De acordo com HILL & DEEDS (1996) a estrutura industrial é resultado endógeno das diferenças de *performance* das empresas no decorrer do tempo. Observando que as diferenças de perfor-

---

<sup>18</sup> O autor da lei é Gordon Moore, engenheiro eletricitista que fundou a Intel, importante empresa de semicondutores da atualidade.

<sup>19</sup> Só para não confundir, aqui MOORE é Geoffrey Moore, consultor de gestão e marketing que atua no junto a empresas do ramo de tecnologia da informação.



mance são causadas pelas inovações. Esta afirmação reforça a não aplicabilidade dos modelos de estrutura industrial aos mercados *high-tech* e reforça a idéia de que estes modelos têm maior poder de explicar os mercados mais maduros.

Para avançarmos na questão de estratégia no ramo de tecnologia da informação, não basta apenas associarmos o fenômeno da vantagem competitiva à inovação e à teoria dos processos de mercado. Há outras características econômicas desta indústria que estão relacionadas à inovação. SHAPIRO & VARIAN (1999, p. 14) afirmam:

“[...] a tecnologia da informação está avançando de maneira aparentemente caótica, o que torna difícil discernir padrões para orientar as decisões empresariais. Mas há uma ordem no caos: uns poucos conceitos econômicos ajudam muito a explicar a evolução dos setores de atividades atuais”. (SHAPIRO & VARIAN, 1999, p. 14)

Estudaremos alguns destes conceitos econômicos a seguir.

### **Alguns conceitos econômicos que afetam as decisões estratégicas da indústria de tecnologia da informação**

Produtos de tecnologia da informação, em geral são componentes de sistemas. Por exemplo, para executar um software editor de textos, precisamos de um computador e de um sistema operacional<sup>20</sup>. Cada um destes componentes na indústria de TI pode ser, e geralmente é, produzido por empresas distintas. A junção destes produtos, de forma a fazer o editor de textos funcionar, depende de compatibilidade entre os componentes. A indústria equaciona esta compatibilidade através de padrões tecnológicos. Porém, por trás deste exemplo existe um conjunto de características do ramo.

VARIAN & SHAPIRO (1999) apontaram conceitos econômicos característicos dos mercados de tecnologia da informação. Apontamos alguns destes a seguir.

### **DECISÕES SOBRE COMPATIBILIDADE DE SISTEMAS E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

<sup>20</sup> Software gerenciador dos dispositivos básicos do computador como teclado, disco, vídeo, memória, impressora, etc.

MOORE (2000, p.94) afirma que uma dada nova tecnologia deve ser integrada a sistemas completos que atendam a necessidade do consumidor.

Desta forma, as decisões sobre as alianças e parcerias têm implicações na estratégia:

“As regras tradicionais de estratégia competitiva focalizam os concorrentes, fornecedores e clientes. Na economia da informação, as empresas que vendem componentes complementares, ou complementadores, são igualmente importantes”. (VARIAN & SHAPIRO, 1999, p.23)

E a razão desta importância estratégica está ligada à compatibilidade de sistemas e guerra entre diferentes padrões de compatibilidade, como observado em:

“Quando você vende um componente do sistema não pode competir se não for compatível com o resto do sistema. [...] a formação de alianças, o cultivo de parcerias e a garantia de compatibilidade (ou a falta de compatibilidade!) são decisões empresariais básicas” (VARIAN & SHAPIRO, 1999, p.23).

### **CONCORRÊNCIA DE PADRÕES**

Os sistemas tecnológicos e alianças entre empresas atuam através de compatibilidades com padrões tecnológicos. Os padrões tecnológicos envolvem modelos de design, modelos de troca de informação, etc. Pode ser exemplificado pelo número de pinos para uma conexão elétrica ou um formato de arquivo de computador.

As empresas de tecnologia utilizam a propriedade de padrões tecnológicos para ganhar vantagens sobre a concorrência:

“Se você tem propriedade intelectual valiosa, mas precisa ganhar massa crítica, você tem de decidir entre promover sua tecnologia de modo unilateral, na esperança de que ela se torne um padrão de fato que você possa controlar com firmeza, ou assumir vários compromissos de ‘abertura’ que o ajudem a alcançar massa crítica<sup>21</sup>. [...] A estratégia isolada em geral envolve a concorrência para tornar-se o padrão. Por outro lado, a participação num processo formal de fixação de padrões ou a reunião de aliados para promover uma versão particular de tecnologia tipicamente envolve concorrência dentro do padrão (VARIAN & SHAPIRO, 1999, p.31)”.

<sup>21</sup> Massa crítica pode ser entendida como uma base instalada suficientemente grande em termos de objetivos do negócio – vide tópico em sequência “Aprisionamento, custo de troca e base instalada”

### **APRISIONAMENTO, CUSTO DE TROCA E BASE INSTALADA**

Trocar um produto de tecnologia da informação tem custos que vão além da aquisição física de um novo produto. Há custos de mão de obra para resolver problemas técnicos, conhecimento do novo produto, ajustar compatibilidade de padrões, trabalho de migração de dados, treinamento e etc.

“Os custos de troca são significativos, e os executivos responsáveis pela informação nas empresas pensam muito antes de mudar de sistemas. O aprisionamento ao legado de sistemas históricos é lugar comum na economia de rede. Este aprisionamento não é absoluto – novas tecnologias realmente substituem as mais antigas -, mas os custos de troca podem alterar de maneira extraordinária as estratégias e opções das empresas. Com efeito, a grandeza dos custos de troca é, em si mesma, uma escolha estratégica feita pelo produtor do sistema” (VARIAN & SHAPIRO, 1999, p.24).

O efeito de aprisionamento é bastante conhecido pelas empresas do ramo. Tanto que existe o jargão – base instalada, o qual significa grupo de clientes “aprisionados”, ou uma carteira de clientes cativa, a qual compra *upgrades*<sup>22</sup> de produtos, paga licenças de uso como aluguel ou contrata serviços de suporte. MOORE (2000) relaciona o potencial valor da base instalada à fidelidade de clientes e o aprisionamento. Observemos tal idéia em comentário sobre de produtos concorrentes do mercado de sistemas operacionais servidores de rede:

“Mesmo tecnologias que foram superadas tais como Netware LAN Servers<sup>23</sup>, as quais permitem espaço para servidores NT que tem uso mais generalizado, ainda retém *bases instaladas* massivas com altos custos para troca que mantêm usuários leais, e investindo por mais de uma década na tecnologia ultrapassada” (MOORE, 2000, p.102, tradução nossa).

### **EXTERNALIDADES DE REDE OU DE DIFUSÃO**

Economistas já conhecem o conceito de efeitos de externalidades de rede em produtos diversos e principalmente em produtos *high-tech*. Estes efeitos

<sup>22</sup> *Upgrade* – termo em inglês usado para indicar produto ou componente compatível com o sistema original, mas que oferece melhorias ou inovações em características do produto.

<sup>23</sup> Netware LAN Server – o autor refere-se à linha de produtos de sistemas operacionais para servidores de rede produzidos pela empresa Novell.



ocorrem quando a demanda de uma pessoa por um bem depende da demanda de outras pessoas. Esses efeitos têm um papel crucial na demanda de muitos produtos de alta tecnologia, como computadores, programas de computadores e sistemas de telecomunicações (PINDYCK & RUBINFELD, 2002, p.101).

“As tecnologias sujeitas a fortes efeitos de rede tendem a apresentar uma duradoura liderança após um período de forte crescimento. Esse padrão apresenta feedback positivo: à medida que a base instalada de usuários se expande, um número cada vez maior de usuários também acha que vale a pena adotar o sistema. O produto acaba por alcançar massa crítica e domina o mercado” (VARIAN & SHAPIRO, 1999, p.27).

“O desafio maior é atingir massa crítica. Uma vez que você tenha uma base de clientes suficientemente grande o mercado se fará por si mesmo. No entanto, ter tecnologia superior não é o suficiente para vencer. Você pode ter de empregar instrumentos de marketing como preços de penetração para disparar feedback positivo” (VARIAN & SHAPIRO, 1999, p.28).

Este efeito tem grande impacto nos negócios de produtos e serviços que sejam suscetíveis a tal efeito. As externalidades de rede têm como consequência círculos virtuosos para os vencedores e círculos viciosos de colapso, e este mercado é oscilante. O *feedback* positivo leva ao mercado do tipo *vencedor-leva-tudo*. (VARIAN & SHAPIRO, 1999, p.207-8)

Produtos e serviços sujeitos a efeitos de externalidades de rede demandam cuidado em decisões de estratégia de lançamento de produtos e serviços:

“Por causa da importância da massa crítica, porque as expectativas dos clientes são tão importantes na área de infra-estrutura da informação e porque a tecnologia está se desenvolvendo com tanta rapidez, o senso de oportunidade é até mais importante no setor de informação do que nos outros. Agir muito cedo significa assumir compromissos de tecnologia e ir para o limbo pela falta de aliados suficientes. [...] Já agir tarde demais pode significar perder o mercado inteiro, especialmente se os clientes forem retidos por tecnologias rivais” (VARIAN & SHAPIRO, 1999, p.29).

As características apresentadas podem influir na estratégia do negócio sob o ponto de vista mercadológico, econômico, financeiro (custos, investimentos), capacidades internas e recursos-humanos, gestão do conhecimento, alternativas de *make-or-buy* (aquisição de competências incorporando outras empresa ou desenvolvendo internamente), etc. O foco de nosso trabalho é mercadológico.



Desta forma, o nosso próximo passo será pesquisar estratégias de marketing aplicáveis ao ramo de tecnologia da informação, e assim, dentro deste contexto, poderemos entender o papel estratégico dos canais de marketing.

O foco de nosso estudo está inserido no contexto da Tecnologia da Informação (TI) que é uma indústria *high-tech* – a qual é caracterizada pela alta frequência e abrangência de inovações tecnológicas.

Neste tópico apresentamos conceitos que orientam a formulação de estratégias para o ramo. Partimos da dificuldade da formulação de estratégias em ramos *high-tech*, e a seguir buscamos soluções em marketing estratégico e canais de marketing.

### **Estratégias de empresas *high-tech***

Apresentamos neste tópico uma visão mais específica de estratégia em mercado *high-tech*.

PORTER (1996, p.78), observando indústrias novas, emergentes e as que enfrentam mudanças tecnológicas revolucionárias, dentre elas as indústrias *high-tech*. O autor diz que, desenvolver uma estratégia nestes negócios é desencorajador porque, nestes casos, gerentes enfrentam um alto grau de incerteza sobre:

- As necessidades dos consumidores;
- Os produtos e serviços que vão atender aos desejos dos consumidores;
- E a melhor configuração de atividades e tecnologias para entregá-las.

Lambin observa que os limiares do mercado *high-tech* não são bem definidos e as ameaças competitivas podem vir de diferentes horizontes tecnológicos. Incertezas tecnológicas permanecem altas, entradas e saídas de concorrentes são constantes. Os limiares de setores ou segmentos de mercado existentes são modificados, e assim observamos rearranjos de segmentos em no-

vos mercados referência – por exemplo, o mercado de automação de escritórios – ou divisões de mercados tradicionais em segmentos especializados (LAMBIN, 2000, p.470, tradução nossa)”.

### **Comportamento do consumidor *high-tech***

Como vimos em nossa revisão de estratégias de marketing previamente, a necessidade do consumidor representa variável fundamental na delimitação de um dado mercado (conceito de mercado de referência). Mas, como é de conhecimento notório, a inovação tecnológica pode não surgir em função de uma procura por atender uma necessidade de um grupo de consumidores - esta pode surgir de uma invenção, ou de uma idéia ou conceito que envolve a aplicação inédita de uma tecnologia a uma dada necessidade do consumidor. Este ineditismo leva o consumidor a ter comportamento em função do desconhecimento da tecnologia, como ressalta PARASURAMAN (2002) dizendo que garantir a satisfação do cliente é um desafio maior para o produtos ou serviços baseados em tecnologia. Depois de adotar o produto ou serviço, os consumidores precisam lidar com uma abordagem desconhecida e, com frequência, mais complexa para a satisfação de suas necessidades (PARASURAMAN, 2002, p.18).

Sob esta perspectiva, estudamos a seguir o comportamento do consumidor perante a inovação em mercados *high-tech*. Dadas as características do mercado *high-tech*, cuja dinâmica competitiva se dá através da introdução constante de inovações, necessitamos entender como o consumidor adota inovações.

Um dos precursores do estudo sobre a difusão de inovações foi Everett M. Rogers, em 1962. ROGERS (1995, p.252) afirma que os indivíduos de um sistema social adotam inovações em uma seqüência ao longo do tempo. O autor indica categorias de consumidores agrupados por graus de propensão a adotar inovação. Cada categoria aceita a inovação em um momento relativo à introdução da inovação. Há grupos que a adotam no início do processo de difusão. Há outros que só a adotam após grupos pioneiros.

Geoffrey Moore usou este conceito de categorização de indivíduos quanto à sua propensão a adoção de inovações em seu trabalho “Crossing The Chasm” publicado em 1995 (MOORE, 1995). O principal foco do trabalho de Moore refere-se a produtos *high-tech*, em especial produtos de TI e software. Em (MOORE, 2000, p.141), há um detalhamento sobre estes segmentos. Observamos que há similar conceito e categorização entre os autores PARASURAMAN (2002, p.53) e a ROGERS (1995, p.262). São estes os segmentos:

- Entusiastas por tecnologia: adotam tecnologias assim que surgem no mercado e seu motivo de compra está mais ligado ao gosto por tecnologia e menos pela utilidade que esta pode representar;
- Visionários: estes buscam vantagem competitiva por estar “adiantado” em tecnologia perante os seus concorrentes. Usam a inovação como estratégia de diferenciação;
- Pragmáticos: são os usuários que adotam a tecnologia após comprovar através da experiência alheia que esta gera benefícios para seu negócio. Muitos assumem posturas seguidoras rápidas dos visionários, mas evitam o risco e custo de projetos mal sucedidos;
- Conservadores: mantêm a tecnologia anterior por um tempo maior. Em curto prazo se mantêm mais produtivos por já ter a solução acomodada na empresa em termos de adequação ao negócio e capacitação das pessoas, e isto também reflete em menores custos. Estes correm riscos de obsolescência de seus recursos tecnológicos;
- Céticos: recusa total à tecnologia, sem nenhum risco de se envolver com tecnologias que não se provam em prazo mais largo oferecerem benefícios, porém estas empresas correm risco de isolamento;

PARASURAMAN (2002) aprofunda o estudo de comportamento do consumidor observando que a disposição das pessoas para tecnologia – sua propensão a adotar e usar novas tecnologias para atingir metas em casa e no trabalho – é mais uma disposição psicológica do que um nível de competência (PARASURAMAN, 2002, p.32). O autor aponta evidências que sugerem de

forma consistente que as pessoas podem ter ao mesmo tempo, crenças favoráveis e desfavoráveis a respeito de tecnologia. A decisão do consumidor sobre a adoção da tecnologia ocorre provavelmente em função do predomínio relativo de um dos dois tipos de sentimentos (PARASURAMAN, 2002, p.34).

### **Estratégias de marketing para mercados *high-tech***

PARASURAMAN (2002, p.17-8) aponta o caráter exclusivo do marketing para produtos inovadores e define quatro princípios básicos que norteiam as estratégias para mercados *high-tech*. São eles:

*Princípio 1:* A adoção de tecnologia pelo consumidor é um processo distinto. Quando é lançado um produto de vanguarda, entra em jogo um conjunto de crenças especiais dos clientes. Estas crenças envolvem otimismo para inovar, mas também insegurança e desconforto quanto ao uso;

*Princípio 2:* As inovações de tecnologia exigem estratégias de marketing diferentes. Em decorrência da adoção diferenciada do produto tecnológico por parte do consumidor, outros aspectos como projeto, preço, comunicação, distribuição e assistência técnica também são diferentes. A propaganda e a distribuição devem ser orientadas para os consumidores mais propensos e confiantes para adotar inicialmente a tecnologia. O produto deve ter as dificuldades de uso diminuídas e a empresa precisa contar com esforços para ajudar os clientes no uso do produto ou serviço;

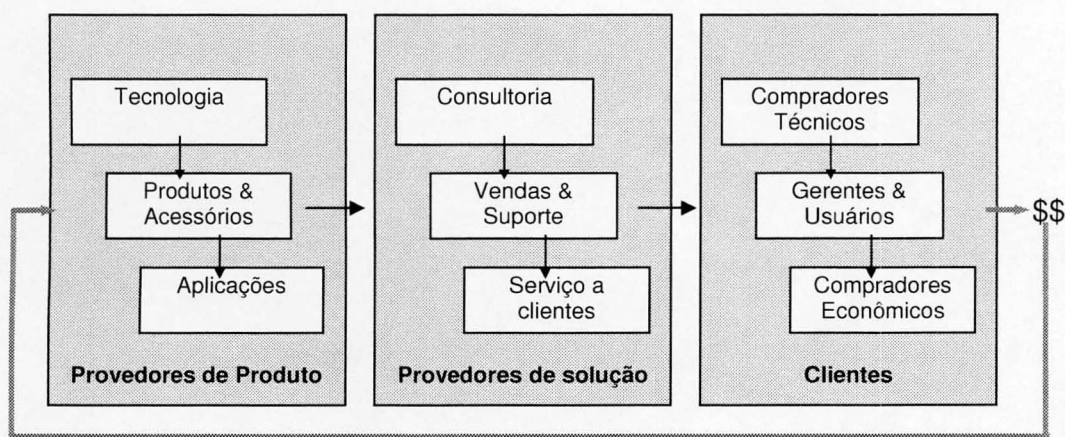
*Princípio 3:* Garantir a satisfação do cliente é um desafio maior para o produto ou serviço baseado em tecnologia. Quando consumidores precisam lidar com abordagem desconhecida, passa a ser exigível o treinamento e suporte técnico.

*Princípio 4:* Os mercados de tecnologia são regidos por lei de “massa crítica” em que freqüentemente o resultado é do tipo “vencedor-leva-tudo”. Este conceito converge com o apresentado no tópico “Alguns conceitos econômicos que afetam as decisões estratégicas da indústria de tecnologia da informação”, citando os estudos de SHAPIRO & VARIAN (1999).



### Estratégia de canais para mercados *high-tech*

Para garantir o atendimento aos clientes, MOORE (2000, p.94) enfatiza que as tecnologias inovadoras se apóiam em sistemas *end-to-end*<sup>24</sup> para atender de maneira adequada às necessidades do consumidor. O autor defende que, atualmente as empresas não são responsáveis por todo o sistema de maneira integrada (ou verticalizada). Ao invés disto, o produto final tecnológico é produzido por uma cadeia de valor formada por alianças voluntárias de empresas. Estas cadeias de valor, baseadas em alianças, criam benefício econômico vantajoso para os consumidores e, compartilham os ganhos referentes ao valor agregado. A idéia da necessidade de alianças de empresas em função da complementaridade é a mesma proposta por Shapiro & Varian (vide tópico "Alguns conceitos econômicos que afetam as decisões estratégicas da indústria de tecnologia da informação"). MOORE (2000, p.108-111) apresenta um modelo de cadeia de valor composto por: provedores de tecnologia e provedores de serviço para atender o cliente dispostos de acordo com Esquema 13 - Cadeia de valor para oferta de inovação tecnológica. Segue detalhamento em função da indústria de TI.



Esquema 13 - Cadeia de valor para oferta de inovação tecnológica.

Fonte: MOORE (2000, p.109, tradução nossa).

<sup>24</sup> *End-to-end* – termo ingles que denota do início ao fim, ou completo.

Os provedores de produtos, segundo MOORE (2000, p. 109-110), são os seguintes:

- Os provedores de tecnologia: fornecem ferramentas de desenvolvimento de software ou fábricas de chips;
- Os provedores de acessórios: transformam a tecnologia em dispositivos computacionais. Por exemplo: incorporam software de interfaces, mensagens ou bancos de dados a dispositivos computacionais;
- Provedores de softwares aplicativos: responsáveis por transformar os dispositivos computacionais em aplicações para determinado uso do cliente.

Os provedores de serviços são empresas que funcionam como absorvedoras de choques dentre os estágios de evolução no processo de adoção tecnológica pelo mercado MOORE (2000, p.110) :

- Serviços de consultoria: No início da adoção tecnológica pelo mercado poucos clientes têm domínio da implementação e uso. As consultorias assumem um papel na cadeia provendo integração de tecnologias imaturas em aplicações confiáveis aos negócios dos primeiros clientes;
- Venda e serviços de suporte: quando a tecnologia se torna mais difundida, usuários tomam melhor a capacidade de integrar a tecnologia ao seu negócio. Sendo assim, a cadeia deve fornecer ao cliente atendimento de suporte e de vendas – ou diretamente;
- Serviço a clientes: quando a tecnologia está em estágio de forte difusão, sem choques a serem absorvidos, os clientes obtêm valor agregado através de serviços mais simplificados como infor-

mações on-line de pedidos, reposição de peças<sup>25</sup>, *help-desk*<sup>26</sup>, etc.

Os clientes são participantes da cadeia de valor desenhada por MOORE, que assume uma postura de negócios centrada no cliente. Isto é, o valor final agregado de toda a cadeia de valor tecnológica resulta em valor adicional ao produto da empresa cliente. Desta forma o cliente consegue ter maiores margens, que o permite continuar investindo na sua cadeia de fornecimento de tecnologia MOORE (2000, p.111). Portanto são considerados diferentes tipos de usuários participantes da cadeia:

- Compradores econômicos: os quais aprovam os investimentos para ocorrer o fornecimento da tecnologia;
- Compradores técnicos: responsáveis pela absorção tecnológica interna da empresa cliente – suportam e treinamento internamente os usuários<sup>27</sup>;
- Usuários finais: são aqueles que incorporam o uso da tecnologia em seu processo produtivo e obtém os ganhos de produtividade em função da tecnologia empregada.

A proposta estratégica de MOORE converge os conceitos de evolução da adoção dos clientes propostos por PARASURAMAN. A cada estágio da difusão tecnológica, novas prioridades são levadas em conta. MOORE (2000, p.147-187) ilustra cada estágio de adoção priorizando em cada estágio um papel para os provedores de serviços. No estágio inicial de difusão da tecnologia, o papel prioritário para a adoção da tecnologia é das consultorias (vide Esquema 14 ), pois não há uma cadeia de valor que possa ofertar de maneira economicamente viável serviços de atendimento de suporte e vendas nem outros serviços a cliente. Isto ocorre porque o volume de clientes entusiastas é

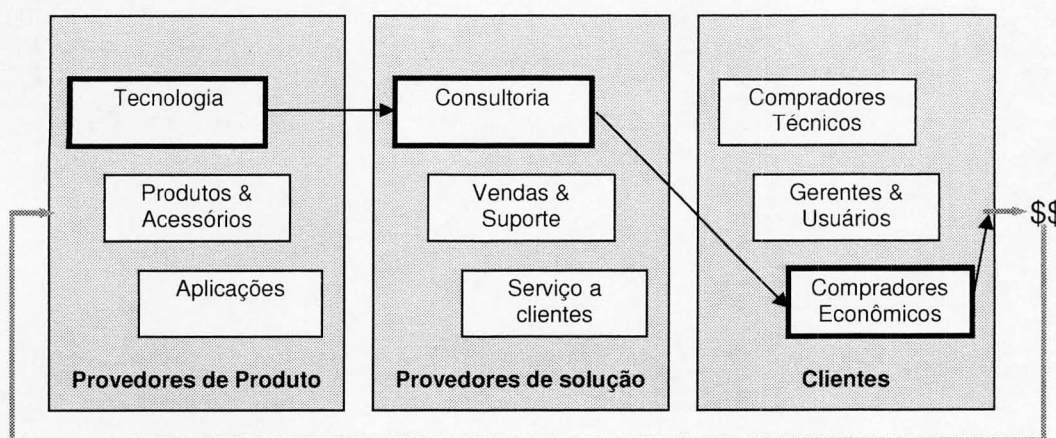
<sup>25</sup> Nota do autor: em software podemos fazer analogia com contratos de atualização de versão.

<sup>26</sup> Nota do autor: *Help-desk*: serviço de auxílio ao usuário para eventual resolução de problemas técnicos ou funcionais ou demanda de serviços de compatibilização da tecnologia à evolução dos processos de negócio.

<sup>27</sup> Nota do autor: estes também apóiam a empresa na sua capacidade de gerir sua cadeia de fornecimento de tecnologia, avaliando necessidades, escolhendo soluções e respectivos provedores no mercado.



pequeno. Assim a consultoria assume de uma forma personalizada todos os papéis necessários. Também é e os primeiros casos oferecerão conhecimento dos tipos de necessidades, como demonstrado no quadro abaixo.



Esquema 14 - Cadeia de valor para introdução da tecnologia no mercado.

FONTE: MOORE (2000, p.147, tradução nossa)

O modelo apresentado por MOORE (2000, p.146-186) incorpora os aspectos apresentados no tópico "Alguns conceitos econômicos que afetam as decisões estratégicas da indústria de tecnologia da informação", observando necessidade de criar massa crítica através do crescimento da base instalada e do uso da cadeia de valor como uma forma de entender sistematicamente as relações de complementaridade. Também observa a necessidade de não se enfrentar o concorrente dominante diretamente, propondo para tanto a estratégia de nicho, até formar novos padrões e novas cadeias de valor. MOORE (2000, p.146-186) defende a competitividade de empresas *high-tech* tecnológica como sendo fortemente baseada em competição de cadeias de valor.

Conforme vimos em nossa revisão apresentada, os canais de marketing podem adicionar valor e, portanto participar da cadeia de valor da indústria de TI, realizando tarefas como:

- Vender mais através do aumento da capilaridade e abrangência geográfica, com maior acesso aos clientes;



- Prestar serviços de suporte no uso e na implementação de produtos e serviços;
- Prestar serviços de consultoria e orientação para a escolha de produtos tecnológicos os quais demandam expertise técnico;
- Obter informação de mercado que permita a indústria ter sentimento sobre a evolução da necessidade do consumidor, das ações da concorrência, de forma a melhorar produtos, delimitar mais claramente os mercados consumidores, etc.

Vimos também que estes papéis são importantes para a difusão dos produtos *high-tech*, porque o comportamento do consumidor demanda vencer fatores psicológicos que causam resistência à aquisição e uso da tecnologia. Sem o apoio expertise técnico, o cliente mantém a resistência à incorporação da tecnologia ou nem mesmo consegue adquirir conhecimento adequado para tal.

Vimos que a difusão da tecnologia, junto a padrões tecnológicos, geram efeitos de aprisionamento e externalidades de rede, os quais resultam em processo do tipo vencedor-leva-tudo, a partir da conquista de uma massa crítica em número de clientes pertencendo à base instalada.

Portanto, se o canal de marketing estiver desempenhando os papéis acima indicados, de maneira superior à concorrência, a empresa produtora de tecnologia pode obter vantagem competitiva através de sua estratégia de canais de marketing.

#### **4.5. O ramo de TI no Mundo e no Brasil**

A dinâmica de competição das grandes empresas geradoras de tecnologia da informação é estabelecida no mercado dos EUA. A dinâmica brasileira reflete a dos EUA. Por isso é necessário entendermos preliminarmente o panorama histórico do mercado dos EUA. Em seguida, apresentamos uma perspectiva geral do ramo de TI no Brasil, mas ao mesmo tempo fundamentamos um cenário da dinâmica de negócios que envolve nosso estudo de caso.

##### **A dinâmica competitiva do ramo de TI no mundo**

O setor de tecnologia da informação se desenvolveu nos EUA, no início do século vinte, quando surgiram de empresas como IBM, Digital, Burroughs, Honeywell, as quais desenvolveram a tecnologia do computador. Dentre os anos 1950 e 1960, estas empresas vendiam computadores de grande porte, que incluíam os programas como parte integrante do produto (SOFTWARE-HISTORY.ORG, 2004) e (CRINGLEY, 1996).

Neste período, surgem vários tipos de empresas para prestar serviços relacionados ao computador. Algumas alugavam o uso de computadores para seus clientes por um curto período de tempo, o suficiente para processar os dados dos clientes. Outras foram criadas para se dedicar ao serviço de desenvolver programas (software) sob encomenda. Assim, nasce a indústria de serviços relacionados ao computador. Algumas das empresas dedicadas a serviços surgidas no período, e ainda existentes nos dias de hoje são EDS e CSC (SOFTWAREHISTORY.ORG, 2004). As empresas de desenvolvimento de programas depararam-se com a oportunidade de vender seus programas para mais de um cliente. A partir de 1965, aparecem as primeiras empresas que vendem programas como produtos. Assim nasce o ramo de software.

A própria IBM, importante empresa do setor, redefine seu negócio em 1969, separando a venda do computador da venda do software. Esta cadência de eventos naturalmente levou à definição de dois ramos distintos de negócio: o ramo de hardware e o de software (SOFTWAREHISTORY.ORG, 2004).

Durante os anos de 1970, surgem empresas de software como Software AG, SAP, Compuware, SPSS, Computer Associates, SAS Institute, J.D. Edwards, Oracle Corporation que ainda atuam nos EUA e estão presentes em vários países, inclusive no Brasil (SOFTWAREHISTORY.ORG, 2004).

As indústrias de hardware, software e serviços são complementares e, sob uma perspectiva mais global, compõem a indústria de TI.

Em meados dos anos 1970, é inventado o microcomputador, e Apple é a primeira companhia a produzir comercialmente em volume. Em 1981 a IBM entra no mercado de microcomputadores lançando o IBM-PC (*Personal Computer*). As especificações do IBM-PC são abertas e qualquer empresa poderia produzir produtos compatíveis, isto é, que funcionasse utilizando os mesmos componentes ou similares, e tais componentes eram produzidos por empresas independentes da IBM. Esta compatibilidade ficou naturalmente estendida ao software, isto é, todo software produzido para IBM-PC rodava em máquinas compatíveis. Durante os anos 1980 até o início dos anos 1990, o segmento de compatíveis IBM-PC's evolui com muitos tipos de produtos e serviços. Segundo (SOFTWAREHISTORY.ORG, 2004) e (INFOTEC, 2004), surgem inovações tanto em hardware, quanto em software e serviços:

- Software: Surgem sistemas operacionais com interfaces gráficas, softwares de planilhas, editores de texto, bancos de dados, ferramentas de desenvolvimento e programação, softwares de rede, etc.;
- São difundidos os monitores de vídeo coloridos, o mouse, as redes locais, etc.;
- Surgem os serviços dedicados ao de instalação de redes, desenvolvimento de programas (SOFTWAREHISTORY.ORG, 2004).

Durante os anos 1980, os computadores pessoais são adotados pelas empresas e o uso de aplicativos como editores de texto, planilhas e bancos de dados individuais têm uso difundido no mundo dos negócios (LEE, 2004) e (INFOTEC, 2004).

CHRISTENSEN, RAYNOR & ANTHONY (2003, p.5-6) resumem uma das mudanças fundamentais trazidas pelos computadores pessoais em relação aos computadores de grande porte (*mainframes*), os quais eram produzidos pelas indústrias mais tradicionais como a IBM. Inicialmente, antes do PC, a indústria de computadores não poderia existir dividida em atividades especializadas. Havia muitas interdependências dentre as partes que compunham a computação dos primeiros *mainframes*. O processo de manufatura dependia do projeto e vice-versa. O projeto do sistema operacional afetava o projeto dos circuitos. A IBM atuou de maneira verticalizada por toda a cadeia de valor para produzir um *mainframe* que atendesse todas as necessidades dos seus clientes.

Já os computadores pessoais têm uma arquitetura caracterizada por componentes, os quais se conectam de acordo com padrões de interligação. Isto possibilitou que os computadores fossem produzidos por empresas especializadas e distintas, o que de fato ocorreu. Desta forma o PC ocasionou mudança em toda a indústria de TI, não somente no hardware, como também no software e nos serviços (CHRISTENSEN, RAYNOR & ANTHONY, 2003, p.5-6).

Junto a estes ciclos de inovações também se desenvolvem diferentes segmentos de mercado para os softwares de comunicação, bancos de dados, pacotes integrados de gestão de negócios (conhecidos no ramo como ERP's). Todos funcionando em diferentes tipos de computadores, sobre diferentes sistemas operacionais, e servidos por diferentes empresas. Tudo isto graças aos padrões, mencionados previamente (SOFTWAREHISTORY.ORG, 2004).

Os padrões, por sua vez, não foram desenvolvidos de maneira única e uniforme por toda a indústria de TI. Segundo SPA (1999, p.1, 6, 7, 8), ao longo dos anos, surgiram padrões concorrentes de diferentes empresas como vemos no Esquema 15. Para cada célula do quadro existe um tipo de tecnologia e na célula são citadas empresas que ofertam produtos de tecnologias concorrentes. Neste quadro também se observa que as tecnologias na parte superior fazem uso, de tecnologias abaixo dela. As tecnologias inferiores no quadro são plataformas para as tecnologias superiores.



Mas o que é plataforma? Segundo a WEBOPEDIA (2004), enciclopédia de TI, a plataforma representa o tipo de hardware ou software sobre qual se fundamenta um sistema de computação. Por exemplo, a plataforma pode ser um chip processador da marca Intel, sobre o qual roda um sistema operacional Unix com ligação em rede padrão Ethernet. A plataforma define um padrão de sistema, sobre o qual outros sistemas podem ser desenvolvidos. Há também o termo multi-plataforma, o qual se refere a sistemas que se adequam a várias plataformas concorrentes.

<b>Aplicações</b> (contabilidade, folha de pagamento, recursos humanos, <i>call centers</i> ) Empresas concorrentes: SAP, Oracle, PeopleSoft, Baan, Vantive, Legato			
<b>Ferramentas de desenvolvimento</b> Ferramentas de desenvolvimento Java (Sun Microsystems), Ferramentas de desenvolvimento visual (IBM), Visual InterDev (Microsoft), Oracle Developer Tools			
<b>Gerenciadores de banco de dados</b> Oracle, Sybase, Informix, IBM, Microsoft SQL Server	<b>Servidores de Comunicações</b> Microsoft SNA Server, IBM SNA Server, Oracle, Gateways	<b>Servidores de Mensagens</b> Lotus Notes, Microsoft Exchange, Novell, Groupwise	<b>Servidores de comércio eletrônico</b> Muito variado – mais de 50 fornecedores (1999)
<b>Sistemas de Servidor Web</b> Netscape Server, Microsoft IIS, Oracle Web Application Server, Apache Server			
<b>Sistemas Operacionais de Rede</b> Novell Netware, UNIX LAN Server, IBM OS/2, LAN Server.			
<b>Interface com usuário e sistemas operacionais de cliente</b> Microsoft Windows NT, UNIX (HP, DEC, Sun, SCO), IBM VM/MVS/OS400, DEC VMS			

Esquema 15 - Arranjo dos tipos de tecnologias em TI, e respectivas empresas que concorrem com suas tecnologias.

Fonte: SPA (1999)

Segundo MOORE (2000, p.92-136), um produto *high-tech* faz parte de uma cadeia de valor porque funciona baseado em uma plataforma. Quando um produto acrescenta uma nova camada ao Esquema 15, este produto não vai incluir a reinvenção das plataformas, mesmo porque deve aproveitar a base instalada das plataformas para que sua tecnologia funcione e seja comercializado. Conseqüentemente a empresa produtora deste produto necessita fazer escolhas estratégicas quanto às plataformas com as quais deve compatibilizar seu produto, dependendo de recursos disponíveis investe no produto para que este se adeque a várias plataformas. Os canais de serviços e vendas tam-

bém escolhem e efetivamente atuam dentro de alguns tipos de plataformas tecnológicas, com produtos específicos, pois precisam investir no aprendizado das tecnologias e dos produtos, além de comprometerem sua imagem na associação com empresas produtoras de plataformas. As grandes empresas de serviços atuam como multi-plataforma.

Desta forma, a base da dinâmica competitiva, segundo MOORE (2000, p92) ocorre fundamentada em tecnologias concorrentes e entre cadeias de valor concorrentes que as suportam. Estas cadeias incluem os canais de serviços.

**A dinâmica competitiva do ramo de TI no Brasil**

De acordo com SEPIN (1999) o ramo de TI no Brasil apresentou um crescimento médio de 19% na década entre 1991 a 2001. O Gráfico 1 mostra este crescimento anual, decompondo-o em hardware, software e serviços técnicos.

ANO	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01*
Hardware	4,1	4,5	4,5	4,9	5,4	6,9	8,1	9,7	11,1	12,6	14
Serviços Técnicos	1,9	2,2	2,4	3,1	3,3	4	4,6	5,5	6	7,1	7,7
Software	1,1	1,2	1,5	1,8	1,7	2,8	3,5	4,5	5,4	5,9	6,9
TOTAL	6	6,7	6,9	8	8,7	10,9	12,7	15,2	17,1	19,7	21,7

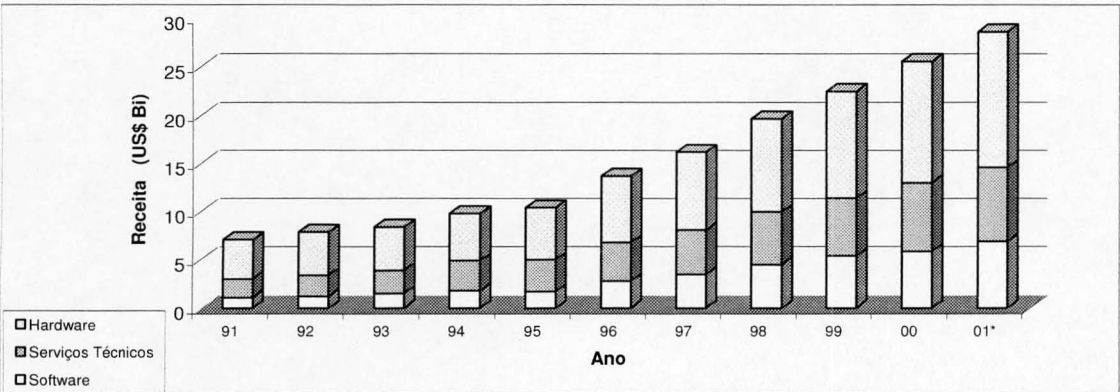


Gráfico 1 - Receita bruta de produtos e serviços de TI no Brasil de 1991 a 2001 (R\$ Bi)  
Fonte: Ministério da Ciência e Tecnologia – SEPIN (1999) (\* dado estimado na época)

Usando outra amostra do mercado brasileiro de TI, observamos os números da edição anual da revista INFO EXAME, a qual executa uma pesquisa

limitada às 200 empresas maiores de TI, incluindo empresas de telecomunicações. Sem considerarmos as de telecomunicações, as empresas pesquisadas representam aproximadamente 70%<sup>28</sup> do mercado brasileiro de TI, em faturamento.

Segundo a INFO EXAME, em 2002 e 2003, as receitas das empresas do ramo totalizaram uma queda aproximada de 5,4% no ano de 2001 em relação a 2000 e de 15,3%. Estes números da TI no Brasil, refletiram as tendências mundiais, rompendo com o ritmo acelerado de crescimento da TI da década que antecedeu a queda.

MEIRELLES (1999), autor que estuda o investimento do mercado corporativo em TI no Brasil e no mundo há quinze anos, observa estimativa do Gartner Group sobre o investimento em TI das grandes empresas brasileiras: representa 40% do total dos investimentos de capital e crescente, ano após ano como vemos no Gráfico 2. Esta informação nos dá uma perspectiva crescente do mercado, pelo lado da demanda, consistentemente com os números apontados pelas pesquisas do MCT e da INFOEXAME.

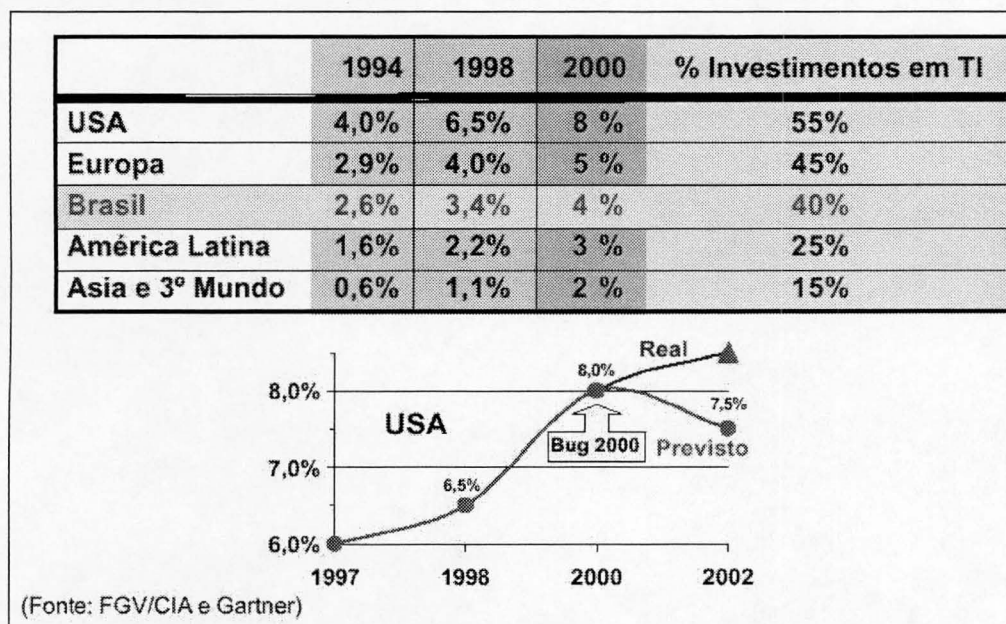


Gráfico 2 - Gastos e investimentos corporativos com TI (%), no Brasil – valores internacionais por região  
Fonte: MEIRELLES (2002)

<sup>28</sup> 70% de acordo com comparação dos números de 1998 (SEPIN, 1999) com os números do mesmo ano (INFO EXAME, 2000).

O ramo de TI, conforme nossos antecedentes teóricos é composto por vários padrões. A dinâmica competitiva existe através das cadeias de valor como podemos observar em SPA (1999) e MOORE (2000, p.108-125) que sustentam as plataformas concorrentes. A seguir, vamos apresentar uma visão geral do mercado de TI de uso corporativo, segundo esta perspectiva de plataformas concorrentes, observando através do hardware, software e serviços ligados à computação de uso corporativo.

### **SETOR DE HARDWARE - COMPUTADORES**

Segundo o IDC<sup>29</sup> (1998, apud LIMEIRA, 1999), o setor de hardware é composto por cinco segmentos de mercado, sendo eles: Computadores pessoais (PC's), sistemas comerciais e servidores, estações de trabalho, equipamentos para redes e componentes e periféricos.

O propósito deste tópico é a apresentação da dinâmica competitiva do setor focalizando o ambiente que influi em nosso estudo de caso. Por isso vamos nos limitar ao segmento de servidores.

O tipo de hardware é elemento fundamental de uma plataforma computacional. O componente básico da arquitetura do computador é o seu processador (WEBOPEDIA, 2004). Há uma tecnologia dominante para os computadores tipo PC, que é a dos processadores produzidos pela Intel. Segundo o IDC, os processadores Intel ocupam aproximadamente 81,6% do mercado de PC's, desde o final da década de 1990. O concorrente, a AMD, segundo IDC, ocupa aproximadamente 17,2% do mercado de PC's em 2003 (IDC<sup>30</sup>, 2003, apud EDP WEEKLY'S IT MONITOR, 2004).

A participação de mercado das diferentes tecnologias, em termos de base instalada, segundo MEIRELLES (1994) é apresentada no gráfico abaixo.

---

<sup>29</sup> IDC relatório #W15389, *Strategic insights and market assessments for IT companies*, 1998

<sup>30</sup> IDC relatório #29943, 2003.



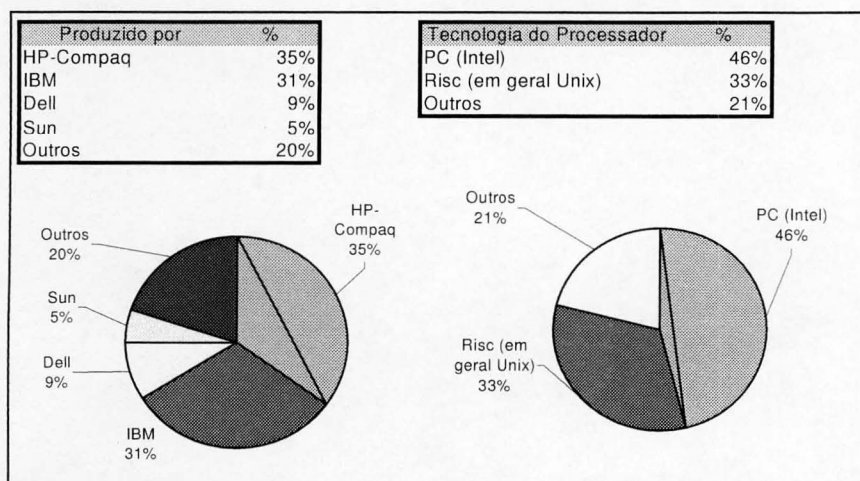


Gráfico 3 - Maior equipamento da empresa no Brasil (por arquitetura e por processador).

Fonte: MEIRELLES (2004, p.5)

Segundo MEIRELLES (2004) a base instalada de PC's corporativos e domésticos no Brasil chegou a algo como 20 milhões de unidades até o final de 2003.

Segundo o Dataquest, 91% dos servidores comercializados durante o quarto trimestre de 2003, no mundo, usam processadores de 32 bits da Intel ou AMD. Os servidores de grande porte, aqueles que rodam Unix e têm mais de dez processadores e grandes capacidades de armazenamento, ficaram com a menor parcela do mercado (DATAQUEST<sup>31</sup>, 2003, apud FOLHAONLINE, 2003).

Vendedora de computadores com processadores RISC, a Sun Microsystems em 2000 tinha no Brasil uma base instalada de 26 mil computadores, predominantemente usados como servidores de rede. (CRN, 2000)

A venda mundial de servidores teve alta de 20% em 2003, de acordo com o Dataquest, unidade de pesquisas do Gartner. O instituto revelou que no quarto trimestre o setor cresceu 25%. O número de máquinas entregue no período foi de 1,59 milhão, ante 1,28 milhão um ano antes. Em 2003, o Dataquest mediu o mercado por unidades comercializadas de servidores no mundo e a Hewlett-Packard (HP) manteve sua liderança na indústria no último trimestre do

<sup>31</sup> Dataquest é o instituto de pesquisas do Gartner Group. O dado apresentado tem com base o quarto trimestre de 2003.

ano, quando vendeu 462 mil servidores. Atrás ficaram a Dell, IBM e Sun Microsystems, com 319 mil, 274 mil e 84 mil unidades entregues, respectivamente (DATAQUEST<sup>32</sup>, 2003, apud FOLHAONLINE, 2003).

De acordo com a ITEC (2002), fabricante e distribuidora de equipamentos IBM no Brasil, a participação da IBM nos servidores deve levar em conta outras plataformas de computadores além da plataforma PC. Dentre elas estão os *mainframes* que, segundo o IDC (apud EXAME, 1997) há no Brasil 800 usuários de *mainframe*, donos de 250 sistemas grandes e 2 200 sistemas médios. Existem os AS/400 da IBM que em 2002 tinha uma base instalada de 3,5 mil equipamentos.

A seguir apresentamos dados e gráfico sobre o faturamento das maiores empresas que produzem hardware (HW) no Brasil. As empresas listadas são as principais produtoras de computadores, mas no seu faturamento não está discriminado o percentual proveniente da venda de hardware.

---

<sup>32</sup> Dataquest é o instituto de pesquisas do Gartner Group. O dado apresentado tem com base o quarto trimestre de 2003.

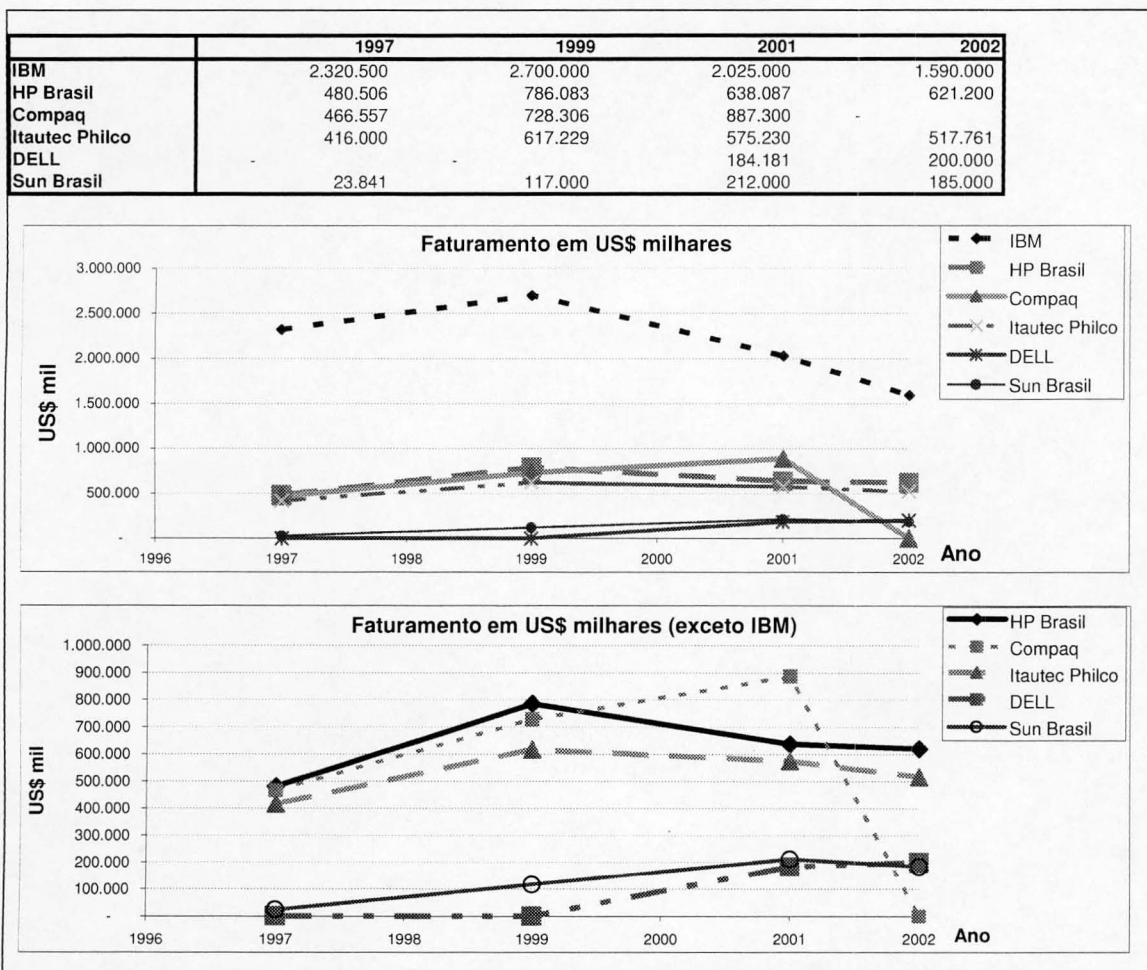


Gráfico 4 - Faturamento das maiores empresas produtoras de HW no Brasil.  
 Fonte: Elaborado pelo autor com dados da INFOEXAME (1998, 2000, 2002, 2003)

É importante observar que a IBM<sup>33</sup> e a HP<sup>34</sup>, dentre as empresas citadas diversificam seus produtos em diferentes plataformas: PC, RISC, e outros. Estas duas empresas também faturam em serviços e venda de software (INFOEXAME, 1998, 2000, 2002, 2003).

A Sun dedica-se<sup>35</sup> à sua plataforma baseada em processadores RISC. A Itautec<sup>36</sup>, Compaq<sup>37</sup> (adquirida pela HP) e Dell<sup>38</sup> são totalmente dedicados à plataforma PC. Destas empresas, a Sun e a Itautec também faturam em servi-

<sup>33</sup> Vide <http://www.ibm.com.br>, acesso em: 08/05/2004.

<sup>34</sup> Vide <http://www.hp.com.br>, acesso em: 08/05/2004.

<sup>35</sup> Vide <http://www.sun.com.br>, acesso em: 08/05/2004.

<sup>36</sup> Vide <http://www.itautec.com.br>, acesso em: 08/05/2004.

<sup>37</sup> Vide <http://www.compaq.com.br>, acesso em: 08/05/2004.

<sup>38</sup> Vide <http://www.dell.com.br>, acesso em: 08/05/2004.

ços e venda de software. A Compaq em 2002 tem seu faturamento anulado porque foi comprada<sup>39</sup> pela HP.

### **SETOR DE SOFTWARE**

O Brasil representa 50% do mercado latino americano em software (IDC, 1999).

Segundo LIMEIRA (1999, p.90), o setor de software no Brasil é ocupado por dois grandes grupos: software básico e aplicativos de gestão. Também existe um grupo de aplicativos de produtividade. Denominados por MEIRELLES (2004, p. 4) como programas para usuário final, exercem papel de ferramentas de apoio operacional em escritórios. Dentre eles estão os editores de texto, as planilhas, os softwares de apresentação, e-mail, navegadores Internet, bancos de dados, etc (ver Gráfico 5 ).

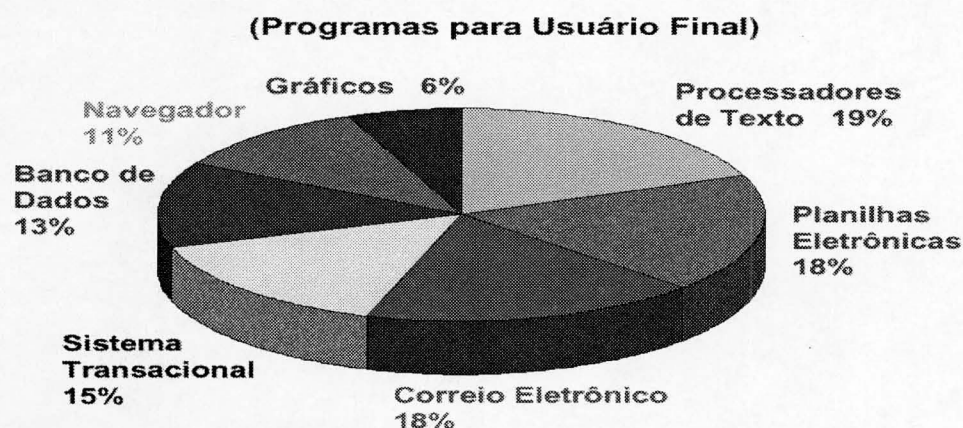


Gráfico 5 - Softwares aplicativos de produtividade  
Fonte: MEIRELLES (2004)

O foco deste trabalho encontra-se no software básico que abrange as camadas de Sistemas Operacionais até as ferramentas de desenvolvimento de acordo com o Esquema 15 . Não entraremos no assunto software de gestão.

Da pesquisa das 200 maiores da revista INFOEXAME (1998, 2000, 2002 e 2003) destacamos as empresas atuantes no software básico e seu faturamento no Brasil (Gráfico 6 ).

<sup>39</sup> Vide <http://www.compaq.com.br> e <http://www.hp.com.br>



	1997	1999	2001	2002
<b>Microsoft</b>	201010	314000	362994	299819
<b>Computer Associates</b>	164499	250000	260000	245725
<b>Oracle</b>	88135	135789	182842	158259
<b>Novell</b>	30000	22500	25500	20000
<b>Veritas</b>	-	-	-	15000
<b>Symantec</b>	-	-	21300	14000
<b>Sybase</b>	-	-	17346	-
<b>Network Associates</b>	10878	14232	10610	-
<b>Adobe</b>	-	-	12500	11000
<b>DTS Software</b>	27438	43764	12188	-

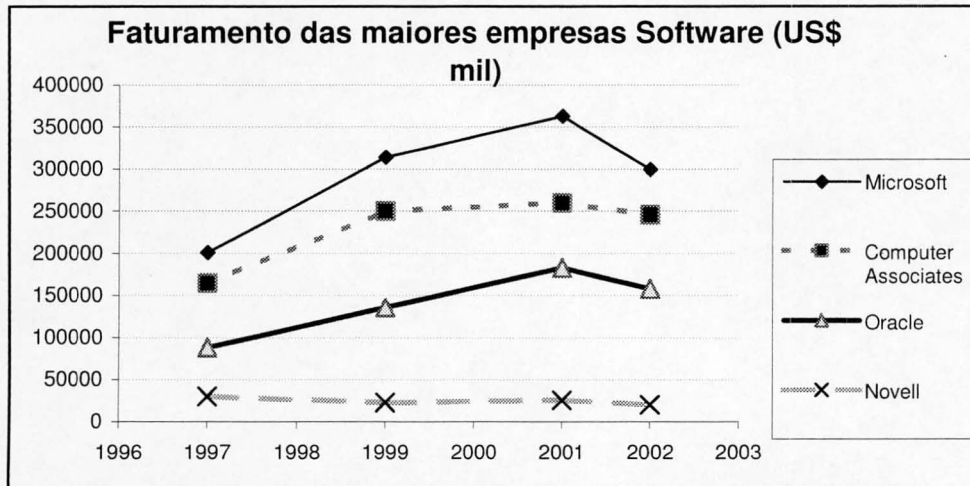


Gráfico 6 - Empresas de software com maior faturamento no Brasil (em US\$ mil)

Fonte: INFOEXAME (1998, 2000, 2002, 2003)

De acordo com relatórios da empresa, a IBM<sup>40</sup> faturou US\$ 13 Bilhões em software no mundo, o mesmo valor que a empresa faturou em 1999. Apesar de não termos os dados de faturamento da IBM Brasil, a empresa disputa mercados com a plataforma Microsoft, Oracle, Sun e Novell (SPA, 2000). A Microsoft faturou<sup>41</sup> globalmente US\$ 14,4 Bilhões em 1998, US\$19,7 em 1999, e atingiu US\$32,187 em 2003.

A Computer Associates é a segunda maior empresa fornecedora de software no Brasil. Atua fortemente com softwares gerenciadores de sistemas e compete com a IBM, que oferta sua própria plataforma neste segmento (LI-MEIRA, 1999).

<sup>40</sup> Vide <http://www.ibm.com>, clicar na opção de menu *Investors*.

<sup>41</sup> Vide <http://www.microsoft.com>, clicar na opção de menu *Investor Relations*.

Disputando o segmento de bancos de dados temos a Oracle, IBM e Microsoft disputando. No segmento de ferramentas de desenvolvimento, a disputa fica entre Microsoft, IBM, Oracle e outros. As ferramentas de desenvolvimento da Microsoft tem maior foco em atender à plataforma Windows e hardwares PC's. As ferramentas IBM e Oracle são variadas e rodam em muitas plataformas (LIMEIRA, 1999) e (MEIRELLES, 2004).

No mercado de sistemas operacionais para computadores pessoais, a Microsoft domina com 97% de participação de mercado (MEIRELLES, 2004).

É importante entender neste contexto as ligações entre plataformas de hardware e de software, pois há questões de compatibilidade. No Quadro 2 resumimos os tipos de sistemas operacionais, a respectiva compatibilidade e as participações na base instalada de servidores.

Participação na base instalada de servidores MEIRELLES (2004)	Tipo de hardware	Sistema Operacional
46%	PC/ processador Intel	Unix Linux Windows Servidor Netware
33%	Estações Risc	Unix Linux
21%	Mainframe	Específico Linux
	AS/400	Específico Linux
	Outros	Não Disponível

Quadro 2 - Resumo de compatibilidade de plataformas de hardware e de sistemas operacionais.

Fonte: Dados compilados pelo autor, vide apêndice 8.1 - banco de dados do estudo de caso.

Como podemos ver, o produto da Microsoft é o líder em mercado e é ofertado apenas na plataforma PC/Intel. Dos produtos concorrentes, o destaque é para o Linux, que é um software livre, isto é não ocorre venda da licença do produto porque ele não tem um proprietário legal. Este software vem sendo adotado por empresas como IBM e Novell como uma forma de buscar diminuir

a dependência tecnológica da Microsoft e seus sistemas operacionais (CRN, 2004).

### **SETOR DE SERVIÇOS**

O setor de serviços, segundo o IDC apud (LIMEIRA, 1999, p.41) o setor de serviços de TI pode ser dividido em quatorze segmentos, a saber:

- *Information Systems Outsourcing* (terceirização de gerenciamento e infra-estrutura de TI);
- *Processing Services Outsourcing* (terceirização de processamento de dados);
- *Business Process Outsourcing* (terceirização de processamento de aplicativos de negócios);
- *Network and Desktop Outsourcing* (terceirização de gerenciamento de redes)
- *Application Outsourcing* (terceirização de sistemas aplicativos);
- *Call Center Services* (Centrais de atendimento a clientes);
- Integração de Sistemas;
- Desenvolvimento e Manutenção de Aplicativos;
- Suporte e Instalação de Software;
- Suporte e Instalação de Hardware;
- Consultoria e Integração de Redes;
- Consultoria de TI;
- Treinamento de TI;
- Serviços para Internet.

A INFOEXAME (2003) analisa o ramo de consultoria de TI dentro das categorias de empresas de desenvolvimento de software, serviços operacionais, integração, consultoria de TI, treinamento em TI e serviços para Internet.

LIMEIRA (1999) destaca algumas empresas de destaque mundial, as quais estão presentes no Brasil. Algumas delas estão citadas abaixo, observando dados atualizados através dos dados relatórios anuais das empresas:

- A IBM<sup>42</sup>, com sua área de *Global Services*, a qual tem aproximadamente 120 mil funcionários e, inclusive nos dias atuais comprou a divisão de serviços de consultoria em tecnologia da PriceWaterhouse Coopers. A IBM faturou algo como US\$ 36 bilhões em 2002, com sua oferta completa de

---

<sup>42</sup> Disponível em: <http://www.ibm.com>. Acesso em: 9/5/2004.

serviços, a qual abrange projeto, implementação, desenvolvimento, integração e *outsourcing*;

- A EDS<sup>43</sup>, como mencionamos previamente, atua exclusivamente com serviços de TI, e também tem uma oferta completa. Em 1995 adquiriu a consultoria de gestão A. T. Kearney. A EDS fatura anualmente algo em torno de US\$21,5 bilhões (2002) e no Brasil é a segunda maior empresa de *outsourcing*;
- A Hewlett Packard<sup>44</sup> (HP), empresa com leque de serviços comparável ao da IBM e faturou mundialmente em 2003, US\$12,3 bilhões com serviços, de acordo com relatórios da empresa;
- Accenture<sup>45</sup> (antiga Andersen Consulting) oferece completa gama de serviços de TI como *outsourcing*, desenvolvimento e integração. Mas tem um diferencial por incluir serviços de consultoria de gestão;
- Unisys<sup>46</sup>, empresa americana, atuante em *outsourcing*, integração e desenvolvimento de soluções e hardware. É muito forte em serviços para o governo. Faturou no Brasil em 2001 em torno de US\$ 600 milhões e no mundo algo como US\$5,9 bilhões;

No setor de treinamento LIMEIRA (1999, p.60) destaca a IBM Global Services, a Oracle Education e a SAP, com as respectivas participações no mercado mundial de 3,1%, 2,0% e 1,9%, todas estas três presentes no Brasil.

Quanto aos serviços de Internet, houve uma mudança grande no setor após o estouro da “bolha” em 2001. Houve a consolidação de empresas e grandes empresas de telecomunicações passaram a dominar este setor, com algumas exceções (VIEIRA, 2003). Este setor não é foco deste nosso trabalho.

As 200 maiores empresas faturaram entre 1997 a 2002 conforme indicado no Gráfico 7, segundo a INFOEXAME (2003, 2002, 2000 e 1998):

---

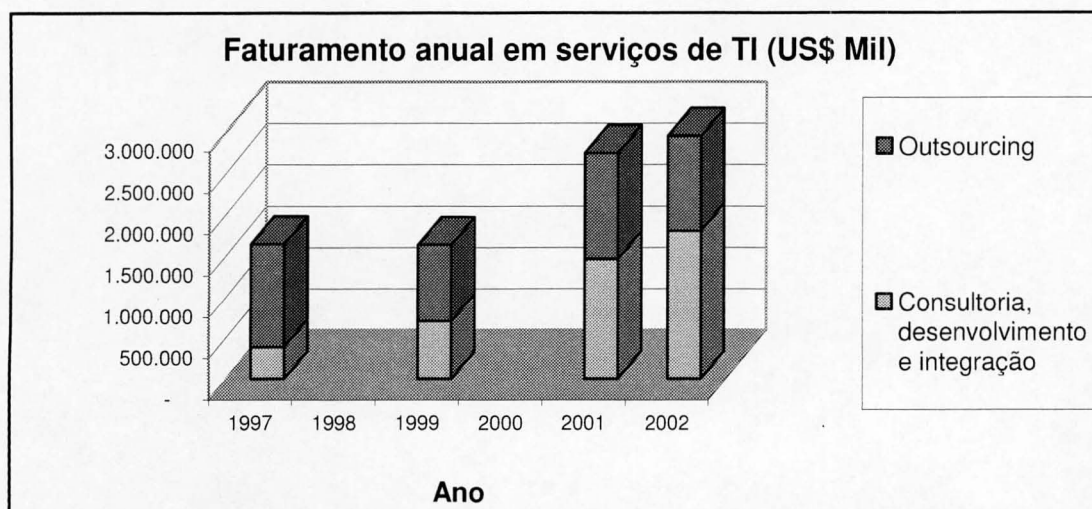
<sup>43</sup> Disponível em: <http://www.eds.com>. Acesso em: 9/5/2004.

<sup>44</sup> Disponível em: <http://www.hp.com>. Acesso em: 9/5/2004.

<sup>45</sup> Disponível em: <http://www.accenture.com>. Acesso em: 9/5/2004.

<sup>46</sup> Disponível em: <http://www.unisys.com>. Acesso em: 9/5/2004.





	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Consultoria, desenvolvimento e integração</b>	382.315		695.359		1.449.924	1.788.712
<b>Outsourcing</b>	1.247.867		925.443		1.277.825	1.146.204
<b>TOTAL</b>	1.630.182	-	1.620.802	-	2.727.749	2.934.916

Gráfico 7 - Faturamento em serviços de TI no Brasil (US\$ mil)

Fonte: Adaptado de INFOEXAME (1998, 2000, 2002, 2003)

Segundo a INFOEXAME (2003, 2002, 2000 e 1998), as empresas de consultoria (vide Quadro 3 ) atuam em diversas frentes como: implementação de softwares aplicativos integrados (ERP's), desenvolvimento de aplicações (Quadro 4 ), integração de sistemas, treinamentos, análise de processos, atividades relacionadas à segurança da informação (proteção contra invasões da Internet ou procedimentos internos de segurança e acesso a dados da empresa).

As atividades de integração muitas vezes envolvem a contratação de diversas outras consultorias, de forma a unir competências e criar soluções para o cliente. Esta integração pode envolver fornecimento de software, hardware e serviços para operacionalizar o produto final (INFOEXAME, 2000, p.150-2). As atividades de consultoria são feitas na forma de projetos. De acordo com o PMI (2000, p. 4), os projetos não são contínuos e repetitivos, têm um prazo predeterminado e geralmente são únicos e, as atividades operacionais são contínuas e repetitivas.

A atividade de *outsourcing* (Quadro 5 ) ou terceirização de atividades operacionais são feitas mediante contratos específicos. Assim, o prestador de serviço assume atividades e responsabilidade por processos operacionais do cliente. Alguns são feitos na forma de controle de nível de serviço, onde o fornecedor pode ser penalizado com multas quando falha ou atrasa em suas entregas (CAMARA-E.NET, 2004).

	<b>Sede</b>	<b>Vendas US\$ mil</b>	<b>Margem de lucro % sobre vendas</b>
<b>Unisys</b>	RJ	446.400	-
<b>CPM</b>	SP	174.835	11,5
<b>Accenture</b>	SP	172.325	(0,2)
<b>Promon Tecnologia</b>	SP	137.941	0,1
<b>Getronics do Brasil</b>	SP	70.000	-
<b>TBA</b>	DF	54.787	15,2
<b>Bull</b>	SP	51.159	(10,6)
<b>Stefanini</b>	SP	47.266	12,0
<b>Medidata</b>	RJ	46.346	10,5
<b>G&amp;P</b>	SP	34.326	9,2
<b>Dedalus Sistemas</b>	SP	21.985	3,3
<b>Nesic Brasil</b>	SP	17.660	0,6
<b>Compugraf</b>	SP	15.974	4,1
<b>Softtek</b>	SP	12.785	2,9
<b>K2 Solutions</b>	SP	12.489	2,8
<b>Evoluti</b>	GO	11.119	11,9
<b>Relacional</b>	RJ	10.740	12,8
<b>BRQ</b>	SP	10.319	6,6
<b>Módulo</b>	RJ	9.743	(17,9)
<b>Lanlink</b>	CE	8.237	8,1

Quadro 3 - As maiores empresas de consultoria de TI  
Fonte: INFOEXAME (2003)

	Sede	Vendas US\$ mil	Margem de lucro % sobre vendas
<b>Politec</b>	GO	111.815	11,0
<b>CTIS</b>	DF	86.834	12,2
<b>Scopus</b>	SP	50.626	9,3
<b>DBA</b>	RJ	50.554	4,1
<b>Unitech</b>	BA	13.573	11,2
<b>High Consult.</b>	SP	12.084	3,7
<b>MSA</b>	MG	8.345	18,2
<b>ATT/OS</b>	MG	7.812	6,4
<b>E-Dablio</b>	RJ	7.721	6,8
<b>Resuorce Inform.</b>	SP	7.199	4,3
<b>Cesar</b>	PE	7.013	17,2
<b>WA</b>	SP	6.577	5,4
<b>TV1</b>	SP	6.535	16,9
<b>Grupo A&amp;C</b>	MG	6.481	12,4
<b>Connet Inform.</b>	PE	5.006	3,4

Quadro 4 - As maiores empresas de desenvolvimento de software  
 Fonte: INFOEXAME (2003)

	Sede	Vendas US\$ mil	Margem de lucro % sobre vendas
<b>EDS</b>	SP	242.574	-
<b>Atento</b>	SP	195.182	8,1
<b>Datamec</b>	RJ	91.989	37,0
<b>Contax</b>	RJ	77.868	8,3
<b>Tecban</b>	SP	75.185	14,0
<b>Primesys</b>	SP	65.856	5,2
<b>Proceda</b>	SP	42.449	11,9
<b>Rosch Adm.</b>	MT	33.819	4,8
<b>ADP</b>	SP	32.907	5,3
<b>Gedas</b>	SP	31.912	-
<b>Sondaimares</b>	SP	30.053	(1,7)
<b>Poliedro</b>	DF	26.738	12,8
<b>Grupo TMS</b>	SP	25.466	7,6
<b>Uniway</b>	RJ	23.619	51,6
<b>Mobitel</b>	SP	23.331	11,3
<b>Interchange</b>	SP	22.935	12,2
<b>Optiglobe</b>	SP	19.962	3,7
<b>Cooperdata</b>	SP	16.586	1,8
<b>Edinfor</b>	SP	13.088	29,1
<b>Microcity</b>	MG	11.187	63,3

Quadro 5 - As maiores empresas de *outsourcing* de TI  
 Fonte: INFOEXAME (2003)

Segundo LIMEIRA (1999, p.67) as empresas de serviços em TI têm dois tipos básicos de estratégia de marketing:

- Uma é baseada na oferta de soluções completas para o cliente (também denominada como oferta de soluções *turn key*). Nesta estratégia a empresa de TI controla a relação com o cliente como forma de barreira para a concorrência, sendo que parcela significativa do faturamento ocorre no processo de atendimento em serviços, após venda de produtos de hardware e software ou consultoria de gestão. Este modelo de negócio dificulta a estruturação de canais provedores de solução, pois a empresa concorre com o seu canal. Empresas como IBM, HP, Unisys, Accenture, que têm longos anos de mercado, atuam desta forma;
- A outra estratégia é baseada na oferta com foco em parte específica da solução (*core business*), e a solução surge da complementação através de alianças estratégicas. Esta estratégia requer o investimento em estrutura e desenvolvimento de canais provedores de solução, qualificados na tecnologia. Esta estratégia será detalhada no próximo tópico Canais de marketing.

### **Canais de marketing**

LIMEIRA (1999, p.71) afirma que no setor de TI predomina a estratégia de múltiplos canais, contendo vendas diretas e indiretas com um, dois ou três níveis. No setor de serviços, utiliza-se um nível de canal, com parceiros prestadores de serviços ou provedores de soluções. O setor de hardware utiliza dois níveis, distribuidor e revenda. No setor de software há situações que demandam três níveis:

- Vendas através de fabricantes de hardware (chamados de OEM<sup>47</sup>), os quais pré-instalam softwares nos equipamentos;

---

<sup>47</sup> Do inglês Original Equipment Manufacturer. De acordo com a Webopedia, OEM é um termo para designar empresas que montam e vendem os computadores com seu nome, mas utilizando peças e produtos produzidos por terceiros como componentes de seu produto final



- Vendas através de softwares em caixa ocorrem através de distribuidores e em seguida por revendas e varejistas;
- A venda direta ocorre para grandes clientes que compram em volume;
- Venda direta para consumidor, como produtos de software que podem ser distribuídos via Internet;

Segundo LIMEIRA (1999, p.73), a estratégia de canal representa um fator crítico para a indústria de TI e as empresas do ramo implementam programas de marketing para desenvolvimento de canais. Estes programas envolvem relacionamento, políticas de crédito e margem, rotação de estoque, risco, objetivos de mercado, investimento em ações conjuntas, treinamentos e incentivos de vendas. Abaixo temos no Gráfico 8 o volume de faturamento dos distribuidores e no Quadro 6 vemos as margens, que com algumas exceções representam números que indicam a natureza da atividade em termos de volume e eficiência (margens baixas).

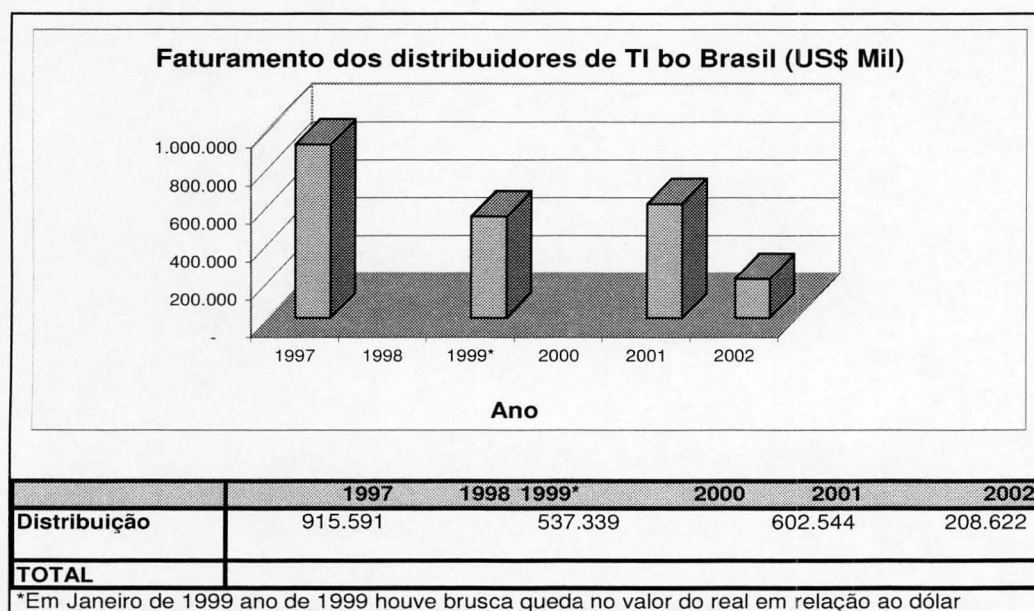


Gráfico 8 - Faturamento dos distribuidores no Brasil

Fonte: Adaptado de INFOEXAME (1998, 2000, 2003, 2003)

	Sede	Vendas US\$ mil	Margem de lucro % sobre vendas
<b>Officer</b>	SP	91.745	1,8
<b>All Nations</b>	RJ	27.184	0,3
<b>Agis</b>	SP	18.064	2,4
<b>Westcon Brasil</b>	SP	17.116	-
<b>Brasoftware</b>	SP	16.635	6,0
<b>CSC Brasil</b>	SRJ	13.291	11,1
<b>SOL Informatica</b>	PA	7.164	3,2
<b>Lebre</b>	BA	4.804	8,0
<b>TES Tecnologia</b>	SP	45.069	2,3
<b>AMC Informatica</b>	SP	4.540	18,3

Quadro 6 - Os maiores distribuidores no Brasil em 2003

Fonte: INFOEXAME (1998, 2000, 2003, 2003)

Grandes distribuidores como a Officer possuem relacionamento com cerca de 11.000 revendas (CRN, 2003), dentre elas há canais de serviços e pontos de venda.

O canal de serviços é uma opção estratégica, como mencionamos no tópico anterior. No caso do ramo de software, a implementação do software fica com o parceiro de serviços. A penetração de mercado ocorre em função do número de parceiros atraídos para o negócio. Empresas como a Novell e a Microsoft, do setor de software, seguiram esta linha estratégica e implementaram seus programas de canais conhecidos como *Novell Authorized Reseller* e *Microsoft Certified Solution Provider*. As empresas de serviços podem ser também canais de revenda (Value Added Reseller) ou simplesmente de serviços qualificados, o qual também influencia o cliente na escolha dos produtos (LIMEIRA, 1999).

## 5. O ESTUDO DE CASO DA MICROSOFT

Neste tópico desenvolvemos um trabalho empírico. Inicialmente justificamos a escolha do método de estudo de caso dentro da nossa estratégia de pesquisa, e descrevemos brevemente o método. Em seguida apresentamos o projeto de pesquisa e justificamos a escolha da Microsoft para este estudo.

A estratégia da pesquisa irá nos guiar por todo o processo da sua elaboração, desde a concepção, o desenho, o levantamento, a elaboração das relações lógicas entre as informações levantadas e as questões centrais que motivam este trabalho.

As questões centrais do trabalho são:

- a) O papel do canal para o fabricante de software é estratégico? Isto é, o canal, cria valor para o cliente e vantagem competitiva para o fabricante?
- b) Que programas são adotados pelos fabricantes de software para garantir que o canal desempenhe papel estratégico?

### 5.1. Metodologia

Este é um estudo na área de conhecimento da administração de negócios, envolvendo organizações e, por consequência, grupos sociais. Portanto, como fonte metodológica, procuramos alternativas de pesquisa social. Os métodos de pesquisa são tão diferentes entre si quanto o são os meios de transporte: a viagem de carro permite um ponto de vista diferente da viagem de avião e há lugares que só se chega a pé. Da mesma forma, métodos de pesquisa oferecem diferentes perspectivas e alguns aspectos do mundo social só podem ser atingidos com o método adequado (SELLTIZ, 1987, p.1).

YIN (1994, p.5) observa três tipos de motivações para uma pesquisa, sendo elas: explorar, descrever ou explicar. Ele também aponta cinco principais estratégias de pesquisa social, cada uma tem melhor aplicabilidade para diferentes tipos de questões de pesquisa, como vemos no quadro a seguir.

<b>Estratégia</b>	<b>Forma de trabalho</b>	<b>Forma da pergunta da pesquisa</b>	<b>Requer controle de eventos comportamentais?</b>	<b>Focaliza em eventos contemporâneos?</b>
Experimento	Teste em ambiente controlado	Por que, como?	Sim	Sim
Levantamento	Pesquisa estatística	Quem, quais, onde, quantos?	Não	Sim
Análise de arquivos	Pesquisa em documentos	Quem, quais, onde, quantos?	Não	Sim/Não
Levantamento histórico	Pesquisa buscando evidências em documentos e objetos de passado morto.	Por que, como?	Não	Não
Estudo de caso	Observação direta dos eventos, entrevistas, documentos.	Por que, como?	Não	Sim

Quadro 7 - Principais diferentes estratégias de pesquisa e critérios que podem nortear a aplicação destas

Fonte: Adaptado de YIN (1994, p.5, tradução nossa)

No Quadro 7, verificamos que Yin aponta critérios para a escolha da estratégia de pesquisa, indicados pelo tipo de pergunta, pelo poder de controle de eventos comportamentais e o foco nos eventos quanto ao tempo de ocorrência destes.

Nosso estudo abrange tipos de perguntas que tem motivação exploratória. Observamos também que a primeira pergunta está relacionada a uma empresa em seu ambiente competitivo. Vamos explorar a possibilidade de criação de vantagem competitiva através dos canais. Este tipo de pergunta não permite um experimento, pois não é factível um ambiente competitivo e controlado entre empresas. O levantamento demandaria um esforço maior do que o que temos previsto para este trabalho. A análise de arquivos e o levantamento histórico são viáveis, mas o estudo de caso nos permite trabalhar com informações adicionais através de entrevistas e observação dos eventos, pois a indústria de software é uma indústria atual e observável em nossos dias.

A segunda pergunta é do tipo “quais?”, que é uma pergunta exploratória, as melhores estratégias, descritas no Quadro 7, seriam levantamento e análise de arquivos. Porém YIN (1994, p.6) indica que estudos exploratórios, em geral, podem utilizar qualquer das estratégias mencionadas acima. Desta forma optamos então pelo estudo de caso. A escolha deste método também é condizente



te com a necessidade e uma forma flexível de considerar várias fontes e formatos de informações relevantes para a pesquisa.

Por outro lado, sob a perspectiva da generalização científica, a escolha da estratégia tem implicações no objetivo da pesquisa. YIN (1994, p.10) afirma que, no meio científico há uma preocupação comum quanto à possibilidade de generalização científica do método de estudo de caso quando o método trabalha a partir de um único caso. Analogamente, o método experimental também não permite a generalização científica a partir de um único experimento. Mas, tanto o método experimental como o de estudo de caso, permitem a formulação de proposições teóricas.

A replicação de um caso para outros casos, e de maneira análoga, a repetição de experimentos, permite forte suporte à teoria. Yin denomina este procedimento como generalização analítica. A generalização analítica é diferente da generalização estatística. Na generalização estatística, um conjunto de ocorrências de um tipo de evento ou de objeto é estudado como uma amostra de um universo (YIN, 1994, p.10). Dadas as propriedades estatísticas da amostra e da população, podemos aceitar ou rejeitar hipóteses sobre características da população, fazendo uma pesquisa restrita à amostra (BUSSAB & MORETTIN, 2002, p.258). O estudo de caso não é um elemento amostral.

Dadas as limitações de esforços em nosso projeto, restringimos nossa pesquisa a um único estudo de caso, através do qual iremos testar as hipóteses provenientes dos fundamentos teóricos obtidos da revisão bibliográfica. Sendo um único estudo de caso, o objetivo deste trabalho será testar a teoria, e explorar elementos que possam ser agregados à teoria. Nestes testes, trabalharemos com teorias rivais as quais podem auxiliar na prova de teorias incorretas (SELLTIZ, 1987, p. 9). Hipóteses incorretas podem agregar à teoria, permitindo uma perspectiva em prol da generalização analítica.

#### Os componentes do projeto

YIN (1994, p.21-33) propõe cinco componentes para serem elaborados em um projeto de estudo de casos, sendo eles:

- Uma ou mais questões que motivam o estudo. São questões do tipo: como? e/ou por quê?, quais, etc. De acordo com o Quadro 7 acima;
- Proposições orientadoras do estudo, ou hipóteses: As questões inicialmente propostas podem demandar o levantamento de teorias ligadas ao tema das perguntas. YIN (1994, p. 22) indica que cada proposição dirige a atenção para algo que deveria ser examinado dentro do escopo do estudo. As proposições iniciam a indicação da direção da investigação de evidências e através destas pode ser estabelecida uma primeira e importante ligação da pesquisa com a revisão bibliográfica. O autor observa que estudos exploratórios não demandam proposições;
- Unidade de análise: este componente é a indicação do objeto de estudo do caso – este caso é a respeito de que assunto? É sobre um indivíduo? Sobre uma organização? Sobre uma decisão? Este objeto está expresso no caso a partir das questões motivadoras do estudo;
- Estabelecer a lógica que ligará os dados às proposições do estudo: envolve a apresentação dos dados e o desenvolvimento lógico e analítico destes dados;
- Critérios para interpretar o resultado – a definição destes critérios é que permitirão interpretar os dados de forma a podermos dizer que há uma aceitação de uma hipótese ou não.

Critérios para julgar a qualidade do “design” da pesquisa através de testes lógicos

O projeto de pesquisa é suportado por um conjunto de definições lógicas. A qualidade do projeto pode ser verificada através de testes desta lógica (YIN, 1994, p.33 - 39) (SELLTIZ, 1987, p.3-5). São propostos quatro testes:

- Validade de construto: teste que busca estabelecer definições conceituais e operacionais dos principais termos e variáveis do estudo para que se saiba exatamente o que se quer estudar – medir ou descrever. O teste é realizado através a busca de múltiplas fontes de evidência para uma mesma variável;
- Validade Interna: teste que estabelece o relacionamento causal que explique que em determinadas condições (causas) levam a outras situações (efeitos). Recomenda-se testar a coerência interna entre as proposições iniciais, desenvolvimento e resultados encontrados;
- Validade Externa: teste que estabelece o domínio sobre o qual as descobertas podem ser generalizadas. Recomenda-se testar a coerência entre os achados do estudo e resultados de outras investigações assemelhadas;
- Confiabilidade: mostrar que o estudo pode ser repetido obtendo-se resultados assemelhados. O protocolo do estudo de caso e a base de dados do estudo são fundamentais para os testes que indicam confiabilidade.

#### Sobre a preparação para a condução de um Estudo de Caso:

YIN (1994, p.57) recomenda a definição do protocolo do estudo de caso para aumentar a confiabilidade da pesquisa, ao servir como guia para o investigador ao longo das atividades do estudo e permitir a replicação do estudo, observando o potencial de sua generalização analítica.

#### A escolha do caso

Segundo YIN (1994, p.40), o estudo de casos pode ser elaborado na forma de caso único ou múltiplos casos. Há diferentes razões para se orientar esta escolha. Dentre estas observamos as seguintes duas razões para nortear nossa escolha:

- Quando a teoria tem um conjunto claramente definido de proposições, bem como tem definidas as circunstâncias sob as quais as proposições são válidas, um caso único pode ser usado para testar se a proposição teórica está correta, ou se outras explicações se aplicam;
- Quando um caso representa um caso extremo.

## ***5.2. O projeto e protocolo de pesquisa***

Neste tópico estaremos descrevendo o projeto da pesquisa e o seu protocolo.

A empresa escolhida para o caso é a Microsoft, que atua no ramo de software, um sub-ramo de tecnologia da informação, O mercado escolhido é o de sistemas operacionais para servidores, no qual a Microsoft é líder em volume de vendas e em base instalada, tanto no Brasil quanto no Mundo (SPA, 1998), e MEIRELLES (2004, p. 9).

O período escolhido é dentre 1994 a 2004, período em que o ramo de software sofreu fortes ondas de inovação e, inclusive, quando que a Microsoft ingressou no mercado de sistemas operacionais para servidores. A tecnologia de sistemas operacionais para servidores é complexa e demanda vários tipos de serviços de instalação e configuração para adequar às especificidades do ambiente corporativo (BRAMLEY, SAMMES, 2001) e isto significa que é uma tecnologia sujeita a cuidados especiais na sua adoção pelo cliente. Por este motivo a Microsoft criou um programa de canais denominado **Microsoft Solution Providers**, o qual credenciou empresas a prestar serviços junto à venda dos produtos Microsoft.

Tendo a Microsoft mantido a posição de líder no mercado de sistemas operacionais para servidores, sistema operacional para estações de trabalho individuais, ferramentas de produtividade de escritório e conquistado posições de liderança em navegador Internet e outros produtos no período estudado, ela representa um caso especial dentre as empresas que atuam neste mercado. É um caso de interesse na literatura de administração citado por muitos autores



(em Abril de 2004, existiam em torno 5.500 títulos, na categoria *Business & Investing* com o nome Microsoft na Amazon Books. Comparamos com a IBM que possui nesta mesma categoria algo como 6.500 títulos, sendo que a IBM existe desde o início do século XX e a Microsoft tem pouco menos de 30 anos de existência)<sup>48</sup>. Também é singular o desempenho da empresa no mercado de capitais. O valor de mercado da empresa esteve durante o período de estudo entre os maiores do mundo, e acima de seus concorrentes<sup>49</sup>.

### Os componentes do projeto

#### **A – As questões:**

- a) O papel do canal da Microsoft é estratégico? Isto é, o canal cria valor para o cliente, e vantagem competitiva para a Microsoft?
- b) Que programas são adotados pela Microsoft para garantir que o canal desempenhe papel estratégico?

#### **B – As proposições**

*Proposição 1:* A Microsoft opta por trabalhar com canais de marketing de forma estratégica porque:

- Os canais agregam valor ao cliente de modo eficiente, isto é, com capacidade e custos adequados. A forma de agregar valor ao cliente passa pela orientação quanto à escolha de tecnologias e pela operacionalização dos softwares no negócio do cliente;
- Um número maior de canais viabiliza maior oferta de serviços para operacionalizar os produtos da Microsoft no negócio do cliente. Desta forma a Microsoft difunde a sua tecnologia e consequen-

<sup>48</sup> Pesquisa feita no Web Site da Amazon Books (<http://www.amazon.com>) em 30/04/2004.

<sup>49</sup> O valor de mercado das *common stocks* da Microsoft, na data de 15 de Agosto de 2003 era de US\$235 bilhões e o book value \$79,5 Bi, resultando em um *book-to-market* igual a 33,75%. O segundo maior valor em bolsa americana no mercado de TI era a IBM, no mesmo ano fiscal: Book value igual a US\$158 bilhões, valor de Mercado igual a US\$104 bilhões e *book-to-market* 66%. Dados obtidos dos relatórios anuais das empresas para o ano fiscal de 2003 através dos respectivos web sites e na bolsa de valores eletrônica dos EUA, a NASDAQ.

temente aumenta a base instalada do produto Microsoft, potencializando assim vantagem competitiva.

*Proposição rival à Proposição 1:* Os concorrentes da Microsoft têm número de canais e programas de certificação equivalentes à Microsoft, não havendo assim vantagem competitiva. Sendo assim, resta aos canais Microsoft apenas papel tático e operacional, viabilizando menores custos de distribuição dos produtos Microsoft.

*Proposição 2:* Para suportar esta estratégia de canal, a Microsoft implementa programas em prol de:

- Capacitar o canal;
- Suportar as atividades do canal;
- Gerar margem para o canal;
- Possibilitar o crescimento do canal;
- Garantir competitividade do canal.

*Proposição rival à Proposição 2:* A Microsoft implementa programas de canais exclusivamente como atividade complementar no seu composto mercadológico, sendo a demanda incentivada por investimentos estratégicos em produto, propaganda e preço.

### **C – Unidade de Análise**

A unidade de análise de nosso estudo é o papel estratégico dos canais de marketing para a indústria de software, isto é, o papel de agregar valor ao cliente permitindo vantagem competitiva ao fabricante.

Queremos demonstrar neste estudo que a escolha por trabalhar com canais de marketing de maneira estratégica pode gerar vantagens competitivas para empresas de ramo *high-tech*.

### **D – Ligação de Dados à Proposição**

Desenvolvemos um plano lógico logo abaixo, um para cada proposição. O plano fundamenta:

- As perguntas a serem montadas em nosso questionário do protocolo;
- Busca de dados de fontes secundárias para checarmos com nossos questionários;
- As construções linhas de raciocínio que orientam o uso dos dados e respostas obtidos. Com isto podemos evidenciar aceitação ou rejeição das proposições e proposições rivais;
- As discussões sobre validade de construtos e validade interna;
- A validade externa, como já explicamos, será em termos de teste das proposições teóricas e através do protocolo descrito. A lógica a seguir expressa, pode permitir replicação do estudo em outras empresas. Outros estudos podem segui-lo para melhorar a validade externa;
- A confiabilidade encontra-se justamente no poder de replicação através de adaptação do protocolo a outro estudo de caso;
- Em última instância, este estudo de caso, pode ser visto como um estudo piloto para uma pesquisa mais ampla e com mais recursos, com aplicabilidade para outros produtos *high-tech* em mercados com características similares.

#### PLANO LÓGICO PARA PROPOSIÇÃO 1

- Pretendemos levantar em entrevista com gerentes dos parceiros da Microsoft quais os serviços que são demandados pelo cliente para auxiliá-lo na escolha e na operacionalização dos sistemas operacionais para servidores Microsoft. Verificaremos esta informação com perguntas sobre os tipos de serviços oferecidos e o faturamento do parceiro com os serviços indicados;
- Na entrevista com gerentes da Microsoft levantamos informações sobre a demanda de serviços por parte dos clientes para opera-

cionalização dos sistemas operacionais para servidores a Microsoft. Se houver alguma estimativa de faturamento dos parceiros no serviço ligado à linha de produtos em estudo, e uma preocupação em fazer com que os parceiros ganhem dinheiro no negócio, de forma a mantê-los sustentáveis para continuidade de seu papel.

## PLANO LÓGICO PARA PROPOSIÇÃO 2

- Em primeiro lugar, através de fontes secundárias, levantamos a participação de mercado da Microsoft em sistemas operacionais para servidores, tanto em vendas novas quanto em base instalada no Brasil – verificaremos a viabilidade destes aspectos como indicadores de vantagem competitiva. Podemos explorar outros;
- Através de material público fornecido pela Microsoft levantamos a progressão do número de parceiros e certificações ao longo do período de estudo;
- Através de entrevista levantamos informações que a Microsoft tem de programas de parcerias dos seus principais concorrentes;
- Através de fontes secundárias, obteremos o número de parceiros e certificações dos parceiros ao longo do período de estudo;
- Relacionaremos o crescimento/diminuição do volume de parceiros ao crescimento/diminuição das vendas e da base instalada do produto Microsoft;
- Para efeito de validade interna, levantaremos através de questionários com a Microsoft, qual a prioridade dos programas de canais Microsoft perante as outras variáveis mercadológicas e eventuais aspectos adicionais. Estas informações serão checadas em fontes secundárias (esta questão é importante para dar validade interna à proposição 2).



## **E – Critérios para interpretação dos dados**

A aceitação dos resultados obtidos pelos questionários será baseada na coerência entre as respostas dos gerentes Microsoft entrevistados e a coerência com fonte secundária de dados e registros de parceiros ao longo do período estudado. A interpretação também será baseada nos conceitos teóricos resumidos na revisão bibliográfica.

## **F – Procedimentos para coleta de dados**

### F1 - Nomes e locais

Coletaremos dados primários para o nosso estudo de caso através de entrevistas com profissionais do fabricante. Preliminarmente, escolhemos nossos entrevistados pela facilidade de acesso, disponibilidade do entrevistado e relevância da atuação profissional destes na Microsoft, com relação ao nosso estudo. Antes de definir quem são os entrevistados, fizemos uma pequena explanação deste trabalho. Verificamos o interesse do entrevistado em contribuir e a relevância da sua experiência para o nosso estudo. Adicionalmente verificamos que existem duas linhas gerenciais que cuidam exclusivamente dos canais na Microsoft: são os gerentes de canais e os gerentes de certificação – decidimos assim entrevistar gerentes das duas linhas. Também verificamos que os canais interagem com uma área de consultoria da Microsoft denominada Microsoft Consulting Services (MCS), assim resolvemos incluir uma entrevista com um profissional da MCS também. Também fez parte do critério de relevância, o período em que o entrevistado atuou na empresa. Em nossa lista de entrevistados, conseguimos cobrir parte relevante do período em estudo: 1994 a 2004. Lista de entrevistados Microsoft:

- Lillian Zenaro. Atuou na empresa desde o lançamento do programa de canais em Microsoft Solution Providers em 1994, permanecendo até 1999, como Gerente de canais;
- Claudia Abreu: Atua na empresa como Gerente de canais atualmente desde 2003. Com esta entrevista conseguimos cobrir o período de estudo com a visão mais atual do programa de canais da Microsoft;

- Entrevistado de nome não revelado. Atuou na empresa como Gerente de Certificação dos canais desde seu lançamento em 1994 até 1999;
- Luciane Galuppo: Atuou como Gerente de canais de 1994 a 1999. Depois passou a atuar com Gerente de certificação e continuava na posição até o momento da entrevista;
- Nick Kuo: Gerente de projetos da Microsoft Consulting Services desde 1996, continua na posição até o momento da entrevista.

Procedimento similar quanto aos parceiros Solution Providers.:

- Gerente de negócios, cujo nome não será revelado, responsável comercial de um Solution Provider no Estado do Paraná, definido pela Microsoft dentro de sua categoria mais alta dentre os parceiros (categoria Gold – explicaremos as categorias de parceiros no relatório do caso). Atua como revenda de software e provedor de serviços desde 1997;
- Diretor comercial, cujo nome não será revelado. É gestor de um Solution Provider do Estado de São Paulo, definido pela Microsoft dentro de sua categoria mais alta dentre os parceiros. A empresa é um tipo de canal que vende e implementa produto de software próprio, o qual demanda, como pré-requisito, produtos Microsoft. A relação da empresa com a Microsoft foi iniciada em 1992;
- Gilberto Franco - Diretor de Tecnologia da empresa K2M. É gestor de um Solution Provider do Estado de São Paulo, definido pela Microsoft dentro de sua categoria mais alta dentre os parceiros. A empresa é um tipo de canal que vende e implementa produto de software próprio, o qual demanda, como pré-requisito, produtos Microsoft. É uma empresa fundada em 2001, que vem tendo bom desempenho até o momento da entrevista;
- Eurico Brás, sócio-diretor da Brás & Figueiredo. Solution Provider do Estado de São Paulo, A qual atua exclusivamente com servi-

ços de consultoria e terceirização, e também treinamento. Empresa atuante com a Microsoft desde 1986;

- Elizabeth Toscanelli, Diretora da Vesta. Solution Priver que produz software próprio que tem como pré-requisito os produtos da Microsoft, e também vende serviços de consultoria e terceirização. A empresa foi fundada em 1997, hoje tem operação também em outros países da América Latina e Estados Unidos. É parceiro Microsoft desde a fundação da empresa. Elizabeth também atuou em outro parceiro Microsoft antes da Vesta – a Solaris.

#### B2 - Plano de realização das entrevistas:

- Definição de agenda e realização da entrevistas: de 15 a 30 de Abril de 2004.
- Agendamento das entrevistas para serem feitas pessoalmente ou pelo telefone.
- Ter à mão uma cópia impressa do questionário para eventuais anotações. Levar gravador para registrar respostas do entrevistado.

#### **G – Roteiro de entrevistas para o estudo de caso**

Em eventuais replicações deste estudo, é preciso revisar as perguntas.

##### Fabricante

1. Dados pessoais. Nome, formação, especialidade ou brevíssimo resumo da experiência Onde você atua? Nome do cargo, departamento, área de negócio, propósito da área de negócio dentro da organização
2. Para a Microsoft, qual é o papel do canal?
3. Quais são os indicadores de resultado que a Microsoft espera obter através do canal?

Dicas para estimular o entrevistado: sugerir que ele fale da existência de medição de: Fidelidade de clientes? Venda de licenças? Tamanho ou aumento da base Instalada? Há alguma outra atividade do canal que você mede? Procurar obter alguma relação destas medidas com o que a Microsoft vê como forma de atingir vantagem competitiva.

4. O quão são importantes os parceiros para aumento ou fidelidade da base instalada?

Dicas para estimular o entrevistado: sugerir que ele fale destes aspectos se ele os entende como estratégicos ou táticos. Buscamos aqui entender se há importância estratégica da base instalada, de acordo como prevê a teoria apresentada em nossa revisão bibliográfica.

5. Qual o percentual da verba de marketing da Microsoft Brasil que costumava ser dedicado a canais?
6. Que políticas e programas são adotados pelos fabricantes para garantir um papel estratégico desempenhado pelo canal?
7. As relações estabelecidas com canais são de curto ou de longo prazo?
8. A Microsoft sabe qual a demanda de serviços para os parceiros implementarem soluções com os sistemas operacionais para servidores?
9. A Microsoft tem estimativas, e ou podem fornecer dados sobre quanto os parceiros Microsoft faturam com serviços relacionados aos sistemas operacionais para servidores?
10. Há uma preocupação em sustentabilidade do negócio dos parceiros?
11. Você poderia indicar fonte secundária para checar os dados?
12. Você poderia indicar canais que desempenham fortemente o papel estratégico?



### Canal

1. Que tipo de atividades são demandadas pelos clientes para operacionalizar sistemas operacionais de servidores no cliente?
2. O cliente não poderia fazê-las por conta própria? A Microsoft não atende o cliente neste tipo de atividade? Alguém mais o faria?
3. Quantos são os profissionais/consultores certificados na sua empresa?
4. Qual o interesse da sua empresa: venda de licenças ou de serviços? Onde você tem maior margem?
5. Quanto sua empresa fatura por mês com serviços relacionados aos sistemas operacionais para servidores? É um negócio sustentável?
6. Como você vê a importância da sua atividade para a estratégia da Microsoft?
7. Os programas de canais da Microsoft ajudam a empresa parceira a cumprir seus objetivos? De que forma?
8. Qual o papel que a Microsoft espera de sua empresa?

Dicas para estimular o entrevistado: sugerir que ele fale sobre a adequação deste papel para os objetivos empresariais da empresa parceira.

9. Como você avalia o programa de canais da Microsoft?

Dicas para estimular o entrevistado: sugerir que ele fale sobre a adequação deste papel para os objetivos (de margem, competitividade ou crescimento) da empresa parceira. Objetivos de

10. Sua empresa cresceu durante o período de 1994 a 2003?
11. A Microsoft exige exclusividade de sua empresa?
12. Quem é seu maior concorrente: outros parceiros Microsoft ou empresas cujos produtos são concorrentes da Microsoft?

### 5.3. Relato do caso

Observação inicial: todas as 5 entrevistas realizadas com os gestores da Microsoft foram numeradas de 1 a 5, nos anexos 8 (resumos) e 9 (transcrição das entrevistas). Todas as 5 entrevistas realizadas com os gestores dos canais Microsoft foram numeradas de 6 a 10 e estão nos resumos do anexo 8. No relato do caso mencionaremos as entrevistas de acordo com o número dado a cada uma delas.

#### Histórico

A Microsoft começou a operar em torno de 1975, nos Estados Unidos, desenvolvendo softwares para o primeiro microcomputador criado no mercado norte-americano e, provavelmente, no mundo – o Altair. A empresa iniciou vendendo uma ferramenta para desenvolver softwares, cuja linguagem de programação era denominada BASIC (SLYWOTZKY & MORRISON, 1998, p. 266-7). As ferramentas de programação e desenvolvimento de softwares são vendidas em pacotes e permanecem, até hoje, como uma tradição da empresa, como revelam as **entrevistas 1 e 3** (vide Resumo das entrevistas com profissionais da Microsoft – página 166) e confirmam os produtos da empresa<sup>50</sup>.

Até antes de 1993, a Microsoft concentrava-se nos softwares destinados aos computadores de mesa<sup>51</sup>, como o DOS, o Windows, a suíte integrada de aplicativos Word, Excel e PowerPoint, e as ferramentas de programação, que seguiam estratégias de mercado em massa – no mundo e no Brasil (SLYWOTZKY & MORRISON, 1998, p. 266-7). Todos estes produtos eram vendidos em embalagens, através de revendas ou OEM<sup>52</sup> (**entrevista 3**, vide Resumo das entrevistas com profissionais da Microsoft – página 166). Este foco é ilustrado pelo lançamento do Windows 3.0, em 22 de maio de 1990, que contou com um investimento de aproximadamente US\$ 12 milhões em marketing nos

<sup>50</sup> Disponível em: <http://www.microsoft.com.br>. Acesso em: 01/05/2004.

<sup>51</sup> Do inglês *desktop computer*.

<sup>52</sup> Do inglês Original Equipment Manufacturer. De acordo com a Webopedia, OEM é um termo utilizado para designar empresas que montam e vendem os computadores com o seu nome, mas fabricados com componentes produzidos por terceiros.

Estados Unidos, apoiado por mais de 100 canais do tipo ISV<sup>53</sup>. O produto, a propaganda e o preço eram padronizados. Os canais do tipo ISV, por sua vez, vendiam diversos tipos de aplicação para várias necessidades, cujo requisito básico resumia-se a um sistema operacional Microsoft (Windows ou DOS) e um computador padrão PC. Em 1989 havia pouco menos de 1.000 aplicações para a plataforma Windows, além de uma comunidade de desenvolvedores estimada em 50 mil profissionais. Por outro lado, não existiam tantas aplicações para as plataformas concorrentes (OS/2 da IBM e Unix). Estes dados revelam a vantagem competitiva da Microsoft, pois o cliente escolhia a sua plataforma por ser mais rica em alternativas de soluções. Como resultado, nos primeiros meses foram vendidas, por dia, 11 mil cópias do produto (SLYWOTZKY & MORRISON, 1998, p. 266-7).

A Microsoft sempre priorizou as preferências do cliente por preços baixos. Assim, procura criar produtos mais fáceis de usar do que os da concorrência, com dificuldades de migração mínimas, a partir da plataforma concorrente. Estas iniciativas resultam numa redução dos custos de troca do novo comprador do produto Microsoft. Dessa forma, a empresa cativou um grande volume de clientes e aprisionou usuários, que arcariam com significativos custos de troca, pois haviam investido no aprendizado dos produtos e aplicativos (compatíveis com a plataforma Microsoft) utilizados pela empresa (SLYWOTZKY & MORRISON, 1998, p. 266-7).

Observamos aqui dois aspectos importantes, mencionados na revisão teórica: os efeitos de aprisionamento e a busca de massas críticas de usuários (vide o tópico denominado “Alguns conceitos econômicos que afetam as decisões estratégicas da indústria de tecnologia da informação” e o princípio da massa crítica de Parasuraman – o princípio 4, no tópico 4.4).

Com a posição dominante, a Microsoft também controla padrões. Podemos notar que o poder de controlar os padrões de compatibilidade do sistema operacional confere à empresa poderes adicionais. Conforme SPA (1998, p.18), ela define a evolução do padrão de seus produtos e com isto consegue

---

<sup>53</sup> ISV – De acordo com o IDC, *Independent Software Vendor* é a empresa que produz e vende somente softwares, e não hardware.

persuadir as empresas de softwares, que produzem aplicações para rodar em Microsoft Windows, a se tornarem suas parceiras. Isto acontece porque o parceiro Microsoft pode obter informações privilegiadas ou preliminares da evolução dos padrões controlados por ela. Assim, o parceiro Microsoft usufrui de vantagens em relação às empresas que não são parceiras. Podemos deduzir, então, que estes parceiros tornam-se canais Microsoft. É um recurso da empresa estudada para angariar canais e uma forma de coordenar cadeias de valor.

No Brasil, a Microsoft é a maior empresa de softwares, e faturou, em 2002, aproximadamente US\$ 300 milhões (INFOEXAME, 2003).

### **A evolução tecnológica e os objetivos da Microsoft**

No início dos anos 1990, os computadores de mesa tipo PC já contavam com uma grande base instalada em corporações. Os PC's interligados poderiam começar a ocupar funções tradicionalmente dominadas por *mainframes* e minicomputadores. O mercado de redes de computadores proliferava. Assim, nesta época nota-se uma crescente influência da tecnologia cliente-servidor. Os servidores de rede provêem o armazenamento de dados centralizado e de serviços que atendem a vários usuários concorrentes. Além disso, constituem plataforma para os produtos líderes de aplicação corporativa, como o SAP. Os clientes são os próprios PC's ou, em freqüência muito menor, outros tipos de computador (SLYWOTZKY & MORRISON, 1998, p. 270).

O relatório elaborado pelo Software Publishers Association<sup>54</sup> (SPA, 1998, p.1) denominado *Competition in the Network Market: The Microsoft Challenge*<sup>55</sup>, explica o significado da importância dos sistemas operacionais servidores de rede<sup>56</sup> para as empresas. Segundo o relatório, no começo dos anos

<sup>54</sup> A Software Publishers Association foi absorvida pela SIIA – Software & Information Industry Association, uma associação comercial de softwares e indústria de informações. A SIIA fornece serviços globais, relacionamentos com governos, desenvolve negócios e protege a propriedade intelectual dos seus 1 400 membros, dos quais 200 não são empresas norte-americanas. Ela atua na América do Norte e Europa e tem a Oracle, a Sun Microsystems, a Novell, etc., como alguns dos seus membros.

<sup>55</sup> O relatório foi elaborado por equipe liderada por Lauren Hall, na época Chief Technologist e Presidente Executiva da SIIA, entre 2000 e 2002.

<sup>56</sup> Sistema operacional para servidor é necessariamente usado em rede de computador – definição de cliente-servidor.



1990, o foco do mundo da computação estava mudando do computador pessoal para a computação de rede. Assim, o servidor assumiu um importante papel de conectividade (entre departamentos, empresas, pessoas, etc.). Como prova disto, o estudo cita o crescimento das aplicações cliente-servidor nas corporações, cuja tendência futura é o crescimento interconectado e integrado, através de redes públicas e privadas. O crescimento da Internet, mostrado no Gráfico 9, também é fruto do crescimento da computação cliente-servidor. Este fato, associado ao surgimento e à difusão de outras tecnologias, como telefonia celular, computadores de mão (*handhelds*), conexões de rede sem fio, câmaras digitais e outros dispositivos, permitiu aumentar o fluxo e o acesso à informação corporativa. Conseqüentemente, cresce a importância da plataforma do sistema operacional do servidor como um gerenciador de toda esta conectividade de informação.

De acordo com o Gartner Group, a entrada da Microsoft no mercado de SO<sup>57</sup> de servidor representa um necessário motor de crescimento por três motivos. Primeiro, a busca por estabelecer a presença do padrão Windows em meio ao avanço da Internet e dos seus padrões (denominados padrões abertos<sup>58</sup> e não proprietários); segundo, pelo potencial de negócio de venda de licenças, motivado pela atualização da base instalada de Windows (clientes) para a nova plataforma do Windows NT (cuja estrutura interna é mais robusta do que a anterior, e é vendida em versões de clientes e servidor distintas); terceiro, pela entrada da empresa no mercado de servidores com o próprio Windows NT. Estas estratégias representam uma forma de criar demanda ao propor inovações e protelar a maturidade do mercado, o que diminui as margens nos negócios (BITTMAN, 59, 1997, apud SPA, 1998, p. 6).

---

<sup>57</sup> SO – abreviação de Sistema Operacional.

<sup>58</sup> De acordo com Webopedia, padrões abertos são aqueles cujas especificações são públicas.

<sup>59</sup> Bittman, T. *NT Server as an Enterprise Server*, Gartner Group Strategic Analysis Report, 1997.

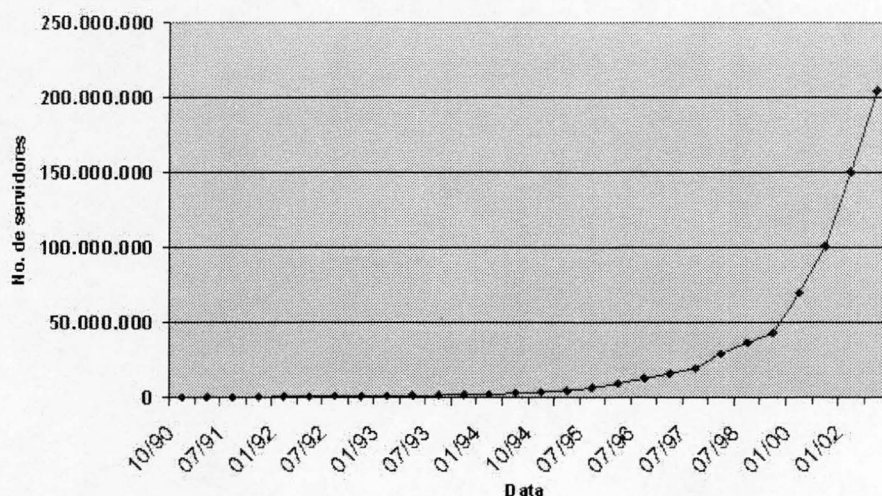


Gráfico 9 – Crescimento dos servidores Internet de set./1990 a set./2002, no mundo.

Fonte: SLATER (2002).

A revista Business Week<sup>60</sup> (apud SPA, 1998, p. 6) apresenta os objetivos da empresa, segundo Jeffrey Raikes, na época, vice-presidente de Vendas e Marketing da Microsoft:

“... ao vender Windows NT, o Office e a suíte de produtos de servidor (composta pelo SQL Server, SNA Server, Exchange e outros produtos), o objetivo da Microsoft é aumentar a média anual de receitas por usuário de computador corporativo de US\$150,00 para mais de US\$200 nos próximos dois anos” BUSINESS WEEK (apud SPA, 1998, p. 6).

### A batalha entre softwares servidores corporativos

No início dos anos 1990, a Novell, cujos softwares destinavam-se aos servidores de redes de microcomputadores desde 1983 (CONNOR, 2000), era a proprietária do Netware 3.11, líder deste mercado. Em 1991, a Microsoft lança o Windows NT, que não oferecia tantas funcionalidades quanto o Netware e, além disso, não desfrutava de uma reputação tão forte quanto a Novell. Em 1994, a Novell detinha 70% de participação do mercado de softwares servidores de rede no mundo, em venda de número de licenças (SLYWOTZKY & MORRISON, 1998, p. 270).

<sup>60</sup> Hamm, S. *Microsoft's Future*, Business Week, janeiro 19, 1998.

Neste mesmo ano, por meio de um marketing agressivo, a Microsoft lançou o Windows NT 3.5 para demonstrar que o produto era uma alternativa viável. O produto contava com otimizações em velocidade, facilidades de administração, de instalação e de interligação a servidores Novell e outros. Oferecia também facilidades para converter dados originados em outras plataformas (inclusive do Netware) e preços nitidamente mais baixos do que os dos servidores Novell. Assim, em 1995 a Microsoft já havia conquistado cerca de 20% do mercado de venda de número de licenças, enquanto a Novell caía para 43% (SLYWOTZKY & MORRISON, 1998, p. 270). Observando as participações de mercado em dólares faturados pelas empresas, resultantes da venda de licenças, o IDC (apud NETWORK WORLD FUSION, 2000) , aponta que, em 1995, o Netware possuía 52,5%, e o Windows NT, apenas 6,5% (CONNOR, 2000). Resumimos esta comparação na Tabela 1.

Tabela 1 – Participação de mercado em 1995 – Microsoft e Novell

Produto	Participação de mercado em 1995	
	US\$	Unidades
Novell Netware 3.11	52,5%	43%
Microsoft Windows NT 3.5	6,5%	20%

Fonte: SLYWOTZKY & MORRISON (1998, p. 270) e IDC (apud NETWORK WORLD FUSION, 2000).

Os dados da Tabela 1 indicam a estratégia de preços baixos da Microsoft (SLYWOTZKY & MORRISON, 1998, p. 270). Isto confirma a estratégia de preços da Microsoft, que era a mesma praticada nos produtos de massa mais antigos, como o DOS, o Windows e o Office, conforme mencionamos no início do caso.

De acordo com informações contidas no relatório da Novell (CONNOR: 2, 2000) e no seu *Press Release*, em 2000<sup>61</sup>, a empresa, até o último trimestre de 1997, não acompanhava o crescimento do mercado de SO de servidor. Ela trocou o seu CEO, melhorou o desempenho dos lucros e modificou a estratégia dos produtos. Mas, apesar destes esforços, não conseguiu convencer os clien-

<sup>61</sup> Press Release - Novell Reports Second Fiscal Quarter 2000 Revenue and Earnings. Disponível em: < <http://www.novell.com/news/press/archive/2000/05/pr00073.html>>. Acesso em: 8/05/2004.



tes e, conseqüentemente, não aumentou a venda de licenças. A Novell explica que desviou os olhos dos seus canais, através dos quais atingia seu principal segmento de clientes: as pequenas e médias empresas. Neste relatório ela admite ter deixado lacunas nos programas de canais quanto ao treinamento, à geração de demanda e ao suporte a clientes, o que resultou no declínio das vendas por meio dos canais. De acordo com CONNOR (:2, 2000), estes canais tornaram-se reticentes e os clientes que investiram na plataforma começaram a vislumbrar prejuízos futuros, caso a empresa perdesse seu espaço. E esta incerteza apareceu justamente quando a Novell tentava aproveitar o crescimento da Internet, vendendo para empresas que dela faziam uso. Porém, estas empresas demandavam forte apoio de consultorias e suporte (CONNOR: 2, 2000). A visão dos gestores da Novell, expressa no relatório, evidencia a importância do canal para que a empresa ganhe clientes, base instalada e persiga uma massa crítica (princípio 4 de Parasuraman – tópico 4.4). O relatório também revela aspectos da necessidade do canal para o cliente, observando que esta necessidade deve ser tratada por uma estratégia de canal. Vamos rever estes aspectos mais adiante, quando apresentarmos as funções do canal.

No Brasil, a Novell faturou US\$ 30 milhões, em 1997; US\$ 22,5 milhões, em 1999; e US\$ 25 milhões, em 2001, e não estava entre as 200 maiores empresas de TI em 2002, no Brasil (INFOEXAME, 1998, 2000, 2002, 2003).

Em 1996, a Microsoft lança o Windows NT 4.0, um produto mais robusto e confiável, mas ainda não considerado pelos clientes como melhor do que o Novell Netware. Porém, o Windows NT 4.0 oferecia uma interface gráfica de configuração melhorada (SLYWOTZKY & MORRISON, 1998, p. 270). Neste ano, a Microsoft participou de um evento mundial junto à SAP, o SAPPHERE® '96<sup>62</sup>, em que incentivou o uso corporativo da plataforma Windows NT 4.0. Ela explicou a robustez de seu produto em relação às plataformas concorrentes, observando que o software da SAP era tradicionalmente instalado em servidores Unix, produzidos por empresas como IBM, Sun e HP, no Brasil e no mundo.

---

<sup>62</sup> SAPPHERE® '96. Disponível em:

<http://www.microsoft.com/presspass/press/1996/aug96/sappr.asp>. Acesso em: 8/05/2004.



Confirmamos a condução desta disputa do Windows NT 4.0 com o Unix através do relatório SPA (1998, p.18) e no Gráfico 10 . As versões sucessivas do Windows NT abocanharam rapidamente o crescimento de mercado. A taxa de penetração do Windows NT no mercado Unix foi grande: de acordo com o IDC, as licenças do produto excederam 1 milhão de unidades vendidas em 1997, superando o número de licenças Unix em 32%. Como podemos ver no quadro a seguir, em 1997 as vendas de Windows NT cresceram oito vezes mais do que a taxa de crescimento do mercado (BOZEMAN<sup>63</sup>, 1997, apud SPA, 1998, Apêndice A, p. 2).

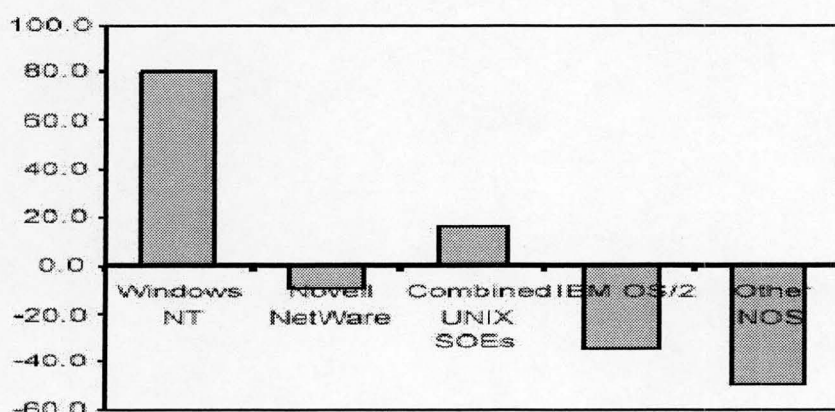


Gráfico 10 – Crescimento mundial (%) em licenças<sup>64</sup> de SO de servidor em unidades de 1996-1997.

Fonte: SPA (1998, Apêndice A, p.2).

No mundo, como podemos ver no Gráfico 10 , a disputa por mercado de sistemas operacionais (SO) de servidores evoluiu com o crescimento de vendas do Windows NT, a queda do Netware, do IBM OS/2 e de outros. No Brasil, o Gráfico 12 confirma o sentido da evolução ao longo do tempo, em termos de base instalada.

<sup>63</sup> BOZEMAN, J. S. *Server Operating Environments (SOE)*, IDC - Year in Review, International Data Corporation, 1997.

<sup>64</sup> UNIX SOE – *Server Operating Environment* – incluem produtos de mais de onze ISVs, além de Sun, SCO, Digital, HP e IBM.

Observação: de acordo com o IDC, (vide nota 42) *Server Operating Environment* é o mesmo que sistema operacional dedicado ao uso de servidor corporativo. O IDC, em suas análises, segmenta cliente e servidor por SOE e COE (*Client Operating Environment*).

A versão seguinte ao Windows NT 4.0 chamou-se Windows 2000<sup>65</sup> e foi lançada em fevereiro de 2.000. BRAMLEY & SAMMES (2001) elaboraram um estudo para a IBM, por meio da companhia norte-americana Software Strategies, com o propósito de avaliar a adoção corporativa do Windows 2000 durante seus primeiros catorze meses de introdução no mercado. O desenvolvimento do produto contou com um investimento da ordem de US\$ 2,84 bilhões e, em momentos de pico, consumiu esforços simultâneos de 5.000 desenvolvedores de software. A interface do produto foi aperfeiçoada, ganhando mais funções de gerenciamento e administração. E para suportar a estratégia Internet, o produto contou com uma melhoria nos seus recursos de desempenho, robustez, segurança, etc. Durante o período estudado, o produto Windows 2000 Servidor vendeu 1,1 milhão de cópias, contribuindo com a adição de 15% do faturamento de SO's de servidores da empresa. Um segundo objetivo de BRAMLEY & SAMMES (2001) foi avaliar a aplicabilidade do Windows 2000 para diferentes tipos de necessidades corporativas. Segundo os autores, este produto tem maturidade para ser utilizado em implementações que exigem robustez e bom desempenho, comparáveis aos produtos Unix da Sun, IBM e HP (BRAMLEY & SAMMES, 2001, p. 3).

Vimos, na revisão teórica, que a adoção de tecnologia sofre influência de fatores inibidores ou motivadores (PARASURAMAN, 2002). BRAMLEY & SAMMES (2001, p. 10-1) pesquisaram e apontaram fatores motivadores para a adoção de um SO no servidor. Resumimos estes fatores em:

- Percepção do usuário quanto a: benefícios de negócio e tecnológicos, vantagens funcionais, expectativa da longevidade da nova plataforma, força de mercado do fornecedor, confiabilidade de longo prazo do fornecedor;

---

<sup>65</sup> Nota do autor: existe uma família de produtos de sistema operacional para servidor, mas foge do escopo deste trabalho um detalhamento deste tipo. Portanto, consideramos Windows 2000 como uma família de servidores – nossos números são agregados dos produtos de servidor.

- A quantidade e relevância de aplicações<sup>66</sup> de negócios disponíveis para a plataforma;
- Vantagens na relação preço-desempenho do produto, em relação aos concorrentes;
- Facilidade de migração da plataforma original para a adotada;
- Compatibilidade do produto com atualidade e tendências da evolução tecnológica;
- Fontes alternativas de produtos similares;
- Disponibilidade de profissionais capacitados e qualificados para atender às demandas de implementação do produto nas corporações.

Na questão da disponibilidade de profissionais qualificados, BRAMLEY & SAMMES (2001, p. 10-1) indicam que, para que o produto seja usado em aplicações críticas, o programa de capacitação precisa envolver gerentes responsáveis por planejar implementações de impacto corporativo e técnicos especialistas. Assim, a Microsoft investiu US\$ 200 milhões em estruturação e implementação de programas de treinamento, entre meados de 1999 e abril de 2001 (BRAMLEY & SAMMES, 2001, p. 10 -1). Boa parte deste treinamento foi oferecida pelos Microsoft Certified Technical Education Centres (MCTEC<sup>67</sup>), uma espécie de canal de serviços da Microsoft, e por redes de cursos independentes. Utilizou-se a experiência em NT 4.0 para melhorar os treinamentos. Os autores estimam em torno de 3.5 milhões de pessoas/curso/sessões providas durante o período em estudo (BRAMLEY & SAMMES, 2001, p. 23).

Outro concorrente importante dos produtos da Microsoft para SO de servidor é o Linux, desenvolvido por comunidades de desenvolvedores de softwa-

---

<sup>66</sup> Nota do autor: A demanda de computadores robustos por parte dos ERP's impulsionou os Unix's da HP, Sun e IBM durante a onda de ERP's entre 1993 a 1999.

<sup>67</sup> De acordo com o DIRETÓRIO DE SOLUTION PROVIDERS MICROSOFT (1996) o Microsoft Certified Technical Education Centre é um tipo de canal de serviços dedicado a treinamento nos produtos Microsoft.

res, adotado atualmente como parte da plataforma da IBM e Novell, conforme ilustramos na revisão bibliográfica.

De acordo com Martin Taylor (CHANNEL WEB, 2004), Gerente Geral de Estratégias de Plataforma da Microsoft, em 2003, a empresa tinha, no mundo inteiro, uma base instalada de aproximadamente 10 milhões de servidores, enquanto o Linux dispõe de apenas 3 milhões e é usado para algumas aplicações dedicadas ou específicas. Isto é diferente do SO de servidor Microsoft e é aproximadamente do mesmo tamanho da mesma base instalada do Unix e do Novell Netware. Porém, a licença do Linux não é vendida, é um modelo de negócios diferente e as principais empresas que o adotam como plataforma procuram faturar em serviços de implementação do produto. Taylor duvida do modelo de empresas dedicadas exclusivamente ao Linux, e do esforço de empresas como a IBM e HP, que não têm um programa forte de canais porque as próprias IBM e HP concorrem com o seu canal em serviços (CHANNEL WEB, 2004).

Apesar dos argumentos de Taylor (CHANNEL WEB, 2004), o Linux vem crescendo no mundo, como podemos constatar no Gráfico 11 , e no Brasil, de acordo com o Gráfico 12 .

No Brasil, a maior empresa que presta serviços para o Linux é a Conectiva, que não consta na lista das 200 maiores empresas da INFOEXAME (2003) – a empresa com menor faturamento é a Mastermaq com US\$3,5 milhões, em 2003. No Estado de São Paulo, a Conectiva possui quatro empresas parceiras de negócios e serviços. A IBM também incentiva a adoção do Linux (CRN, 2003).

Mesmo assim, no Brasil, o produto teve desempenho crescente ano após ano, como pudemos ver em MEIRELLES (2004), conforme expresso no Gráfico 12 . Também observamos a perda de participação do Unix e do Netware.



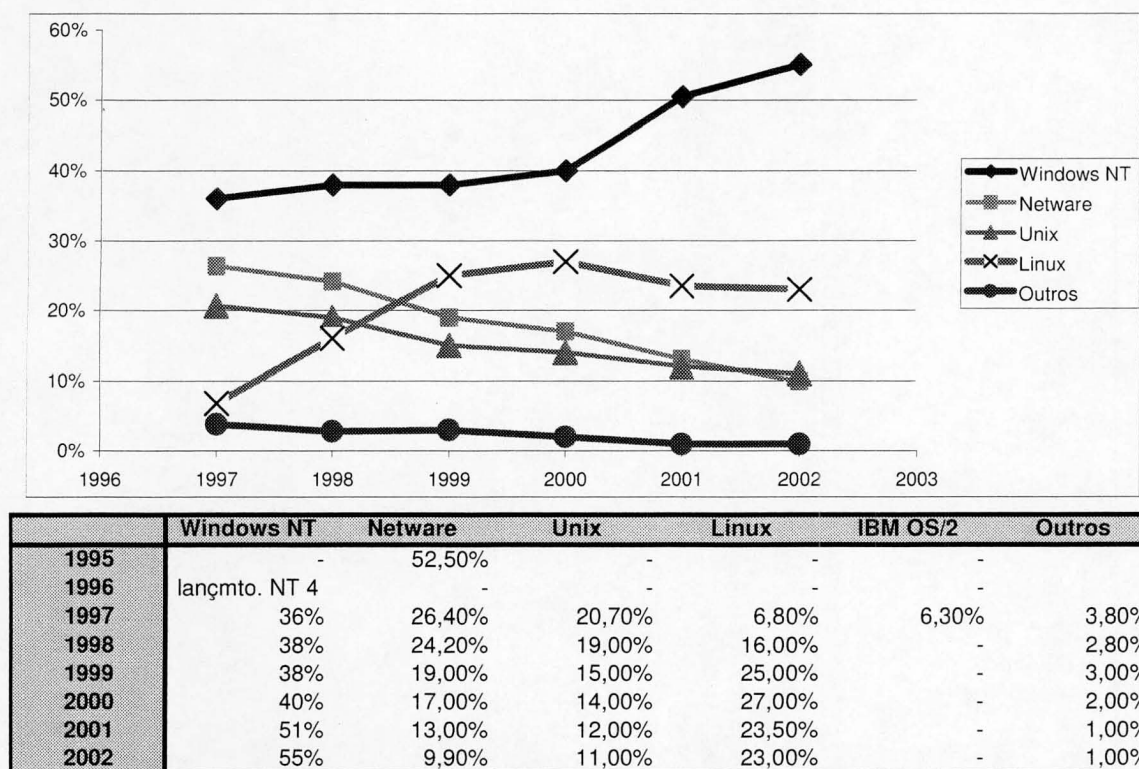


Gráfico 11 – Participação de mercado em unidades de licenças vendidas de SO de servidor no mundo.

Fonte: adaptado pelo autor a partir de relatórios do IDC (1995 a 2002).

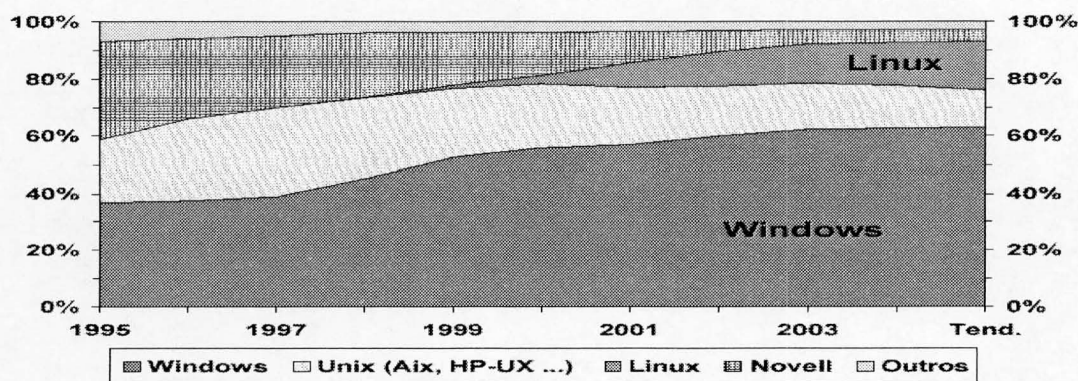


Gráfico 12 – Evolução da base instalada de sistemas operacionais de servidor no Brasil.

Fonte: MEIRELLES (2004).

Tanto o Gráfico 11 como o Gráfico 12 apresentam o desempenho de crescimento de participação de mercado do Windows NT 4.0, lançado em 1996, e do Windows NT 5.0 (oficialmente denominado como Windows 2000), lançado em 2000. Portanto, o desempenho do Windows NT 4.0 é avaliado no período de 1996 a 2000, e o do Windows NT 5.0, de 2000 em diante.

Observamos no Gráfico 11 que o crescimento da participação do Windows NT no mundo, entre 1997 e 2000, foi de 4%, refletindo em uma curva ligeiramente inclinada em função deste pequeno crescimento. Mas, a partir do ano 2000, o Windows NT aumentou sua participação com uma velocidade muito maior, com um crescimento de 15% em apenas dois anos.

Por outro lado, o Gráfico 12, mostra que o crescimento da participação do Windows NT teve no Brasil um comportamento diferente do mundo (Gráfico 11). No Brasil, durante o período de 1997 a 2000, a participação do Windows NT cresceu aproximadamente 14%<sup>68</sup> e no período de 2000 a 2003, o Windows NT cresceu cerca de 5%<sup>69</sup>. Isto é, no Brasil, a participação de mercado no período de 1996 a 2000 (produto Windows NT 4.0) cresceu mais do que no período de 2000 a 2002 (produto Windows 2000), no mundo ocorreu o inverso.

Definido o histórico e o cenário competitivo da Microsoft, continuamos nosso estudo focalizando os canais de marketing.

### **Os canais da Microsoft**

Para entendermos um pouco da estrutura dos canais da Microsoft, consultamos o diretório de Solution Providers, disponível atualmente em <http://directory.microsoft.com><sup>70</sup>, e também no catálogo<sup>71</sup> impresso, cujo título é "DIRETÓRIO MICROSOFT CERTIFIED SOLUTION PROVIDER – Relação de empresas especializadas em serviços Microsoft", nas versões de 1996 e 1997/1998. O catálogo explica que o Solution Provider é "um canal de prestação de serviços qualificado", composto por empresas independentes e especializadas na plataforma Microsoft.

"Os Solution Providers têm, em seu quadro de funcionários, profissionais certificados que possuem a experiência e o conhecimento necessários para desenvolver, implementar e suportar soluções Microsoft. Estes profissionais passam por exames rigorosos que validam seu conhecimento técnico nos produtos Microsoft" (DIRETÓRIO MICROSOFT CERTIFIED SOLUTION PROVIDER – Relação de empresas especializadas em serviços Microsoft, 1996).

<sup>68</sup> O valor de 14% (número aproximado) foi estimado a partir do Gráfico 12.

<sup>69</sup> O valor de 5% (número aproximado) foi estimado a partir do Gráfico 12 também.

<sup>70</sup> Acesso em: 10/05/2004.

<sup>71</sup> Catálogo de divulgação pertencente ao arquivo da Microsoft, gentilmente emprestado para a realização de nossa pesquisa.

Cada empresa precisava ter, no mínimo, dois profissionais certificados para ser aceita como Solution Provider. Estes profissionais passam por exames rigorosos que validam seu conhecimento técnico nos produtos Microsoft (DIRETÓRIO MICROSOFT CERTIFIED SOLUTION PROVIDER<sup>72</sup>, 1996). O programa atual de canais da Microsoft, iniciado em janeiro de 2004, chama-se Microsoft Partner Program, e não mais Microsoft Solution Provider. Ele define padrões de qualificação através das certificações dos profissionais. Os parceiros que preenchem estes requisitos são denominados Certified Partners. Aqueles que preenchem estes requisitos e têm inúmeras referências (clientes aos quais a empresa prestou serviços bem sucedidos na plataforma Microsoft) que evidenciem sua competência são denominados Gold Partners, o nível mais alto de qualificação do programa (MICROSOFT RESOURCE DIRECTORY FAQ<sup>73</sup>, 2004). Como nosso estudo está centrado em período anterior a 2004, continuaremos nos referindo ao programa como Microsoft Solution Providers, mas nas entrevistas com os parceiros registramos a denominação atual da Microsoft, inexistente no programa anterior.

Os Solution Providers são credenciados em categorias, na medida em que satisfazem os requisitos de certificação e segundo o seu foco de serviços. As categorias de Solution Providers, de acordo com os dados mais recentes (<http://directory.microsoft.com>, 2004) e com o DIRETÓRIO MICROSOFT CERTIFIED SOLUTION PROVIDER, 1996, mantiveram-se:

- Soluções ou canais do tipo ISV<sup>74</sup>s, que inclui produtos de softwares específicos para diferentes mercados e ramos de negócio, bem como produtividade de computação de mesa, mensagens e soluções de rede. No diretório atual contamos 14 subcategorias;
- Serviços, composta pelas empresas de consultoria, desenvolvimento, suporte para infra-estrutura e terceirização de tecnologia.

<sup>72</sup> Sub título: Relação de empresas especializadas em services Microsoft

<sup>73</sup> MICROSOFT RESOURCE DIRECTORY FAQ, 2004. Disponível em:

[http://members.microsoft.com/partner/help/generalfaq.aspx#P69\\_4002](http://members.microsoft.com/partner/help/generalfaq.aspx#P69_4002). Acesso em: 23/05/2004.

<sup>74</sup> ISV's é uma sigla de Independent Software Vendors, que traduzimos como vendedores de softwares independentes. De acordo com o IDC, são empresas que produzem e vendem softwares aplicativos. Estas empresas não vendem, necessariamente, os componentes da plataforma em que seu produto funciona.



São 20 subcategorias que podem ser cruzadas com 63 diferentes produtos Microsoft, 12 mercados denominados horizontais (ERP, Supply Chain, Knowledge Management, etc.) e 18 mercados denominados verticais (finanças, engenharia, marketing, saúde, etc.). Isto resulta em 4.320 tipos de especialidades de serviços para os 63 produtos da plataforma de serviços Microsoft;

- Treinamento, composta pelas empresas que atendem como Microsoft *Technical Education Centers*, com duas subcategorias: a presencial e a on-line, para o leque de 63 produtos da Microsoft;
- Softwares ou Revenda de Softwares, que são as empresas que vendem licenças dos produtos Microsoft ou de terceiros que rodam na plataforma Microsoft (2 subcategorias, portanto);
- Hardware (OEM<sup>75</sup>), composta pelas empresas que vendem hardwares juntamente com produtos da plataforma Microsoft, que não é dividido em subcategorias. A **entrevista 1** (vide Resumo das entrevistas com profissionais Microsoft– página 166) revelou que o tratamento dado aos canais de OEM é específico e há muito tempo desfruta de tratamento especial dentro da Microsoft. Isto nos parece claro, dado o envolvimento da plataforma Windows-Intel no mercado de PC's, como relatamos anteriormente no texto deste caso;

No Brasil, a Microsoft conquistou parceiros ao longo do período entre 1996 e 2004, como podemos ver no Quadro 8 . Uma amostra da expansão regional brasileira do período de 1996 a 1997 está no Quadro 9 .

---

<sup>75</sup> Do inglês Original Equipment Manufacturer. De acordo com a Webopedia, OEM é um termo para designar empresas que montam e vendem os computadores com o seu nome, utilizando componentes produzidos por terceiros.



	1994	1996	1997	1998	1999	2004*
<b>Numero de Parceiros</b>	20	128	279	450	450	500
<b>Crescimento</b>		540%	118%	61%	0%	11%

Quadro 8 – Crescimento do número de canais da Microsoft no Brasil

(\* o crescimento de 2004 é em relação ao apontado em 1999).

Fonte: elaborado pelo autor com base no DIRETÓRIO MICROSOFT SOLUTION PROVIDER (1996, 1997/1998<sup>76</sup>) e dados das entrevistas 1 a 5.

	Unidade da Federação	1996	1997	Crescimento 96/97
1	<b>Alagoas</b>	1	1	-
2	<b>Bahia</b>	3	5	67%
3	<b>Ceará</b>	0	5	100%
4	<b>Distrito Federal</b>	8	12	50%
5	<b>Espírito Santo</b>	1	3	200%
6	<b>Goiás</b>	3	5	67%
7	<b>Minas Gerais</b>	6	21	250%
8	<b>Mato Grosso do Sul</b>		2	100%
9	<b>Pará</b>		1	100%
10	<b>Pernambuco</b>	2	8	300%
11	<b>Paraná</b>		13	100%
12	<b>Rio de Janeiro</b>	18	39	117%
13	<b>Rio Grande do Norte</b>	1	1	-
14	<b>Rio Grande do Sul</b>	5	21	320%
15	<b>Santa Catarina</b>	3	9	200%
16	<b>São Paulo</b>	77	133	73%
	<b>TOTAL</b>	128	279	

Quadro 9 – Crescimento do número de canais de serviços da Microsoft pelos Estados do Brasil entre o período de 1996 e 1997.

Fonte: elaborado pelo autor com base no DIRETÓRIO MICROSOFT SOLUTION PROVIDER (1996, 1997).

### Os canais da concorrência

Conforme o Quadro 8, vimos que a Microsoft expandiu o seu programa de canais ao longo de 10 anos, saindo de 20 canais para 500. O aumento na distribuição geográfica refletiu a preocupação da empresa em gerar demanda e penetrar no mercado.

Como vimos, as plataformas concorrentes mais significativas são Linux, Unix e Novell. Não fizemos um levantamento dos canais na plataforma Linux porque o seu modelo de negócios é inteiramente baseado em serviços, não

<sup>76</sup> A empresa não disponibilizou seus diretórios de Solution Providers entre 2000 e 2003 porque eles passaram a ser divulgados apenas pela Internet, não sendo mais impressos.

existe uma organização empresarial cuidando do produto em função de receita pela venda de licenças, como é o caso da Microsoft, Sun, Novell, IBM e HP que vendem seus SO's de servidor. Este modelo é digno de um estudo à parte e foge do escopo deste trabalho.

Através dos sites das empresas Sun, IBM e Novell obtivemos informações do número e distribuição geográfica de seus canais. Os quadros 10, 11 e 12, a seguir, ilustram o número e a dispersão geográfica dos canais destas empresas pelo país. Sabemos, por meio da entrevista 9 (vide Resumo das entrevistas com Microsoft Solution Providers – página 171) e da nossa coleta de dados, que a IBM e a Sun também prestam serviços e, portanto, têm conflitos com seus canais. A Novell sempre seguiu um modelo mais parecido com a Microsoft, o que explica a preocupação especial dos gerentes de canais da empresa em converter estes canais (**conforme entrevistas 1 e 3** – vide Resumo das entrevistas com profissionais Microsoft – página 166).

<b>Name</b> <small>Click for details</small>	<b>Country</b>	<b>City</b>	<b>Program</b>
<b><u>New Trend LTDA</u></b>	BRAZIL	BRASILIA	Platinum Partner
<b><u>Quality Software Ltda.</u></b>	BRAZIL	Rio de Janeiro	Platinum Partner
<b><u>Sisnema Informatica</u></b>	BRAZIL	PORTO ALEGRE	Platinum Partner
<b><u>Virtual Office</u></b>	BRAZIL	Florianopolis	Platinum Partner
<b><u>FH SOFTWARE &amp; NETWORKING LTDA.</u></b>	BRAZIL	Curitiba	Gold Partner
<b><u>INFOCHOICE</u></b>	BRAZIL	Belo Horizonte	Gold Partner
<b><u>JCNASSUR &amp; NASSUR LTDA</u></b>	BRAZIL	JUNDIAI	Gold Partner
<b><u>MD Systems Com e Informatica Ltda</u></b>	BRAZIL	Sao Paulo	Gold Partner
<b><u>NET ART INFORMATICA LTDA</u></b>	BRAZIL	CAMPINAS	Gold Partner
<b><u>Saycon Consultoria</u></b>	BRAZIL	Sao Paulo	Gold Partner
<b><u>Service IT Solutions</u></b>	BRAZIL	Porto Alegre	Gold Partner
<b><u>SN Informatica Ltda.</u></b>	BRAZIL	Rio de Janeiro	Gold Partner
<b><u>TECJUMP Tecnologia em Informatica Ltda.</u></b>	BRAZIL	Florianopolis	Gold Partner
<b><u>CNC Consultoria,Planejamento e Projeto Ltda</u></b>	BRAZIL	Brasília	Authorized Partner
<b><u>Focus Tecnologia em Informatica</u></b>	BRAZIL	Sao Paulo	Authorized Partner
<b><u>GSP Informática Ltda.</u></b>	BRAZIL	PORTO ALEGRE	Authorized Partner
<b><u>RedCon - Redes e Conectividade Ltda</u></b>	BRAZIL	Florianopolis	Authorized Partner

Quadro 10 – Solution Providers Novell no Brasil

Fonte: Website da empresa (<http://www.novell.com.br>)

UF	Num parceiros
São Paulo	44
Rio de Janeiro	12
Distrito Federal	5
Rio Grande do Sul	5
Paraná	4
Bahia	2
Pernambuco	2
Minas Gerais	8
Santa Catarina	3
Ceará	1
Espírito Santo	1
Mato Grosso do Sul	1
TOTAL BRASIL	88

Quadro 11 – Canais de serviços IBM no Brasil

Fonte: Website da empresa (<http://www.ibm.com.br>)



<b>São Paulo</b>	18
<b>Rio de Janeiro</b>	6
<b>Minas Gerais</b>	4
<b>Paraná</b>	3
<b>Distrito Federal</b>	2
<b>Pernambuco</b>	1
<b>Rio Grande do Sul</b>	1
<b>TOTAL</b>	35

Quadro 12 – Canais de revenda e serviços da Sun do Brasil  
Fonte: Website da empresa (<http://www.sun.com.br>)



### **O novo programa de canais da Microsoft – uma renovação de comprometimento**

O novo programa de canais da Microsoft, lançado em janeiro de 2004, representa um investimento de dois anos de pesquisas com clientes e canais, além de planejamento.

Este programa novo está ampliando a escala de atendimento da Microsoft aos parceiros. No Brasil, foram destacados 50 profissionais da Microsoft para atuar como gerentes de conta dedicados aos canais parceiros mais graduados (os *Partner Account Managers* ou PAM's). A função destes PAM's é trabalhar com o cliente, o canal e o pessoal de Gerência de Produto, fazendo o canal gerar mais demanda, de acordo com as campanhas de marketing de produto (*Go to Market Initiatives* – GTM) e oportunidades para o cliente. O objetivo é melhorar a gestão do canal, procurando metas de produtos, algo que a Microsoft não fazia, porque, como vimos, os indicadores citados pelos entrevistados que atuaram com canais, entre 1994 a 2003, não envolviam metas de produto.

De maneira semelhante, existem os Tele PAM's ou TPAM's, que atendem aos canais certificados menos graduados (em número maior do que o de parceiros de graduação alta) e trabalham metas e oportunidades com estes parceiros, de modo similar aos PAM's. A diferença é que cada TPAM atende a vários canais e atua através de comunicação eletrônica (e-mail, telefone, etc.).

O novo programa também está tentando fidelizar um número maior de empresas ainda não registradas como parceiras Microsoft, mas que já atuam com produtos Microsoft. Para alcançar este objetivo, a empresa vai desenvolver campanhas e oferecer benefícios a estes parceiros, visando aumentar a base da pirâmide de canais. Atualmente estão mapeados 20.000 potenciais canais e, dentre estes, aproximadamente 10.000 serão abordados em campanha.

Portanto, conclui-se que esse novo programa de canais representa um significativo investimento da empresa para expandir o número de canais e ga-

rantir o melhor atendimento aos clientes, através da qualificação do canal e do suporte da Microsoft, ou seja, o canal tem papel estratégico para a empresa.

### **Análise das entrevistas com os gestores das empresas parceiras**

Em nossa pesquisa de campo, entrevistamos 5 gestores (alguns nomes não serão revelados) que atuam no canal, como Microsoft Solution Providers:

- Gerente de negócios – responsável comercial de um Solution Provider no Estado do Paraná, definido pela Microsoft dentro de sua categoria mais alta dentre os parceiros (categoria Gold – explicaremos as categorias de parceiros no relatório do caso). Atua como revendedor de softwares e provedor de serviços desde 1997;
- Diretor comercial – gestor de um Solution Provider no Estado de São Paulo, definido pela Microsoft dentro de sua categoria mais alta dentre os parceiros. A empresa é um tipo de canal que vende e implementa produtos de softwares próprios, que demandam, como pré-requisito, produtos Microsoft. A relação da empresa com a Microsoft começou em 1992;
- Gilberto Franco – diretor de Tecnologia da empresa K2M. É gestor de um Solution Provider no Estado de São Paulo, definido pela Microsoft dentro de sua categoria mais alta dentre os parceiros. A empresa é um tipo de canal que vende e implementa produtos de softwares próprios, que demandam, como pré-requisito, produtos Microsoft. É uma empresa fundada em 2001, que teve um bom desempenho, até o momento da entrevista;
- Eurico Brás – sócio-diretor da Brás & Figueiredo, Solution Provider no Estado de São Paulo, que atua exclusivamente com serviços de consultoria e terceirização, além de treinamento. Trabalha com a Microsoft desde 1986;

- Elizabeth Toscanelli – diretora da Vesta, Solution Provider que produz softwares próprios, cujo pré-requisito são os produtos da Microsoft. Também vende serviços de consultoria e terceirização. Fundada em 1997, a empresa atualmente opera em outros países da América Latina e nos Estados Unidos. É parceira Microsoft desde a sua fundação. Antes da Vesta, Elizabeth também trabalhou com outra parceira Microsoft, a Solaris.

Verificamos que todos os 5 parceiros entrevistados ocupam a categoria máxima do programa de parceiros Microsoft – a Gold, que em geral indica empresa com maior tempo de existência (com exceção da K2M, com três anos) e que puderam acompanhar melhor a evolução do programa de parcerias estudado. Alguns dos parceiros pediram para não revelar seu nome. As entrevistas realizadas por telefone não foram gravadas.

Como a maioria das entrevistas foi feita por telefone e com um procedimento de agenda pouco formal, tivemos de evitar as perguntas sobre faturamento em serviços dos parceiros, o que alterou um pouco nosso plano lógico, descrito na metodologia.

Nosso objetivo é explorar o modo como a necessidade do cliente é atendida e qual é o valor agregado pelo canal Solution Provider, como um membro da cadeia de valor da Microsoft. Conforme estudamos no tópico 4.3 da revisão bibliográfica, o canal exerce funções de serviços, suporte, orientação e conveniência para o cliente. Para o produtor, o canal exerce funções de venda (geração de demanda), cobertura de mercado, relacionamento com cliente e informação sobre ele para a empresa produtora. Nossas perguntas exploraram os dois lados. Iniciamos a análise pela função desempenhada para o cliente.

Nas entrevistas, vimos que cada empresa de canal tem um foco distinto. Para as empresas focalizadas em serviços, a operacionalização da plataforma de SO de servidor Microsoft é um serviço básico. Com isto, o canal viabiliza a oferta de sua solução, e por este motivo, este serviço é mencionado como de infra-estrutura. Assim, oferecê-lo não é a meta prioritária do parceiro. No caso dos canais do tipo ISV, a finalidade é vender o seu próprio produto, e no caso



dos desenvolvedores, o objetivo é desenvolver aplicações de softwares sob medida, na plataforma Microsoft. Desta forma, nem sempre o parceiro Microsoft mede a receita gerada com os serviços de infra-estrutura, e muito menos os serviços específicos para operacionalizar o SO de servidor, pois isto está incluso nas soluções vendidas. Abaixo, a análise das respostas ao questionário.

- Pergunta 1: Que tipo de atividades são demandadas pelos clientes para operacionalizar sistemas operacionais de servidores no cliente?

Todos os 5 parceiros prestam serviços que envolvem a plataforma Microsoft e isto demanda instalação, configuração, suporte e orientação ao cliente. Alguns direcionam o foco para serviços sobre a plataforma e, adicionalmente, fazem serviços de migração de um software para outro mais novo (atualização) e dão treinamento ao cliente. Os ISV's são mais restritos porque só fazem estes serviços se forem parte do seu foco. A K2M indicou seu interesse pela área de infra-estrutura por acreditar ser rentável este tipo de serviço, mas ainda não concentrou esforços na atividade porque a empresa é nova e ainda está centrada no foco de seus próprios aplicativos de softwares. A Brás & Figueiredo é especializada em infra-estrutura e, de acordo com seu sócio-diretor, esta é uma área de negócio sustentável, pois o cliente ganha tempo com a contratação dos serviços. Isto é um indício de que, mesmo que o cliente saiba fazer o serviço, ele ganha valor com a contratação do Solution Provider. A flexibilidade do parceiro também foi citada, porque há ocasiões em que o cliente não sabe o que quer, e esta condição exige orientação e apresentação de alternativas para o cliente escolher. Assim, o prestador de serviço auxilia a opção do cliente, com recursos específicos e de maneira ad-hoc. Isto é um motivador econômico para que o parceiro seja flexível, como as empresas de consultoria são.

- Pergunta 2: O cliente não poderia fazê-las por conta própria? A Microsoft não atende o cliente neste tipo de atividade? Alguém mais o faria?

Vimos que o Solution Provider é quem faz o serviço porque o cliente precisa de profissionais especializados em demandas específicas. A alternativa de contratar o Solution Provider é uma forma economicamente interessante, pois, caso contrário, o cliente precisaria contratar e gerenciar diretamente fun-



cionários especializados que vão cumprir apenas algumas tarefas ou desenvolver projetos. O Solution Provider trabalha por projeto e assume riscos (BRAMLEY & SAMMÊS, 2001, p. 21). No caso dos ISV's, que fornecem softwares específicos, o serviço de infra-estrutura já está embutido como parte de uma solução.

A Microsoft, mesmo com o seu departamento próprio de consultoria, a Microsoft Consulting Services (MCS), evita competir em serviços com os parceiros. De acordo com as entrevistas, a MCS atende diretamente alguns clientes, como empresas multinacionais, que exigem a garantia da Microsoft não só dos produtos, mas também dos serviços. São apenas algumas poucas contas que a Microsoft atende pela MCS. Em geral, são projetos especiais que envolvem produtos novos. Tanto por meio da entrevista com os parceiros, quanto com os profissionais da Microsoft, concluímos que a ação da MCS é focalizada para necessidades especiais do negócio. Observe que quando a Microsoft lança novos produtos, assume uma responsabilidade maior para garantir que os seus clientes não considerem um equívoco investir nos produtos da empresa. O entrevistado 4 é um Gerente de Projetos da MCS e confirma o que foi dito pelos parceiros, tanto que a MCS aloca apenas 1 profissional seu por projeto. Os demais são funcionários do canal e a MCS tem, hoje, somente 40 profissionais no Brasil.

Conforme mencionou o entrevistado 9, a Microsoft tentou criar um braço de serviços denominado Avanade, que durou dois anos, mas resolveu voltar atrás, porque esta iniciativa prejudicou resultados da empresa e levou-a a perder canais. Pesquisamos no site <<http://www.google.com.br>> e não encontramos menção ao nome Avanade no Brasil, em 2004, mas encontramos em outros países. CRN (2001) confirma que a Avanade é uma joint-venture entre a Accenture (ex-Andersen Consulting) e a Microsoft, criada como um braço de serviços e implementação de sistemas de missão crítica para trabalhar com parceiros.

- Pergunta 3: Quantos são os profissionais/consultores certificados na sua empresa?

Todos os parceiros Microsoft entrevistados afirmaram ter um número de profissionais acima da exigência mínima de 2 profissionais apontadas no DIRETÓRIO DE SOLUTION PROVIDERS de 1996, 1998. Isto significa que, ao longo do tempo, estas empresas envolveram crescentemente seus produtos e serviços com a plataforma Microsoft. No caso da K2M, todos os seus dez profissionais técnicos são certificados, o que representa um forte comprometimento da empresa com a parceria Microsoft. O crescimento deste compromisso permite cogitar que a parceria com a Microsoft manteve-se como um negócio interessante para os parceiros.

- Pergunta 4: Qual é o interesse da sua empresa: venda de licenças ou de serviços? Onde a margem é maior?

A maioria dos parceiros só comercializa serviços. Apenas o entrevistado 6 respondeu que atua também como revenda de licenças. Mas deixou bem claro que esta é uma função secundária para o seu negócio, pois a sua fonte de lucro é o serviço. A revenda de licenças de softwares é uma forma de aumentar a penetração da empresa nos mercados de serviços. O entrevistado 7 revelou que gostaria de vender licenças, mas sabe que não conseguiria competir com as grandes revendedoras que trabalham com melhores descontos, devido ao volume de sua operação. E também deixou clara a sua preocupação de fazer isto como proteção de seu negócio de serviços, pois quem vende licença e serviços leva vantagem competitiva em relação ao vendedor de serviços puro. Ora, se o entrevistado 6 diz que a sua empresa abre mão da margem da venda de licenças para conseguir serviços, logicamente ele deve conseguir maior ganho econômico em serviços do que em licenças. Este fato pode decorrer de sua especialização, que lhe confere a capacidade de trabalhar de maneira mais eficiente, ou pela escassez de oferta da especialidade, que permite a ele cobrar maiores preços, ou, ainda, pelo fato de que os serviços envolvem riscos altos, como justifica MOORE (2000, p.111), no caso das consultorias (vide revisão bibliográfica, tópico 4.3).

- Pergunta 5: Quanto sua empresa fatura por mês com serviços relacionados aos sistemas operacionais para servidores?

Não fizemos esta pergunta porque nossa entrevista foi informal e por telefone. Mas, no lugar, perguntamos: Como sua empresa fatura com serviços na plataforma Microsoft?

Três dos entrevistados são canal do tipo ISV que utilizam a plataforma Microsoft como parte de suas soluções. Por isso, acabam influenciando a venda do produto, mas este não é o seu principal interesse. Já os entrevistados 6 e 9 têm uma estrutura de negócios especializada em suportar, treinar e oferecer consultoria diretamente ligada à plataforma Microsoft.

- Pergunta 6: É um negócio sustentável?

Os entrevistados 6 e 9 dedicam-se aos serviços de infra-estrutura ligados ao SO no servidor. Eles pretendem manter a atividade porque representa receita contínua para o entrevistado 6, e é um bom negócio para o entrevistado 9. Por outro lado, os 3 canais do tipo ISV não analisam seus ganhos em serviços ligados à infra-estrutura. Eles instalam, prestam consultoria e vendem produtos que têm a plataforma Microsoft como pré-requisito. Entretanto, este serviço de infra-estrutura é uma parte menor do seu serviço total (vide o caso da K2M, que estima que isto representa 10% do total do seu serviço) e, como afirmou o entrevistado 10, não há pertinência na preocupação com ganhos de infra-estrutura em si. Os ISV's vendem soluções.

- Pergunta 7: Como você vê a importância da sua atividade para a estratégia da Microsoft?

De maneira geral, todos os 5 entrevistados concordam que a Microsoft atua de maneira definida como uma empresa que vende produtos e conta com o parceiro para prestar serviços. Este tipo de relação estabelece a complementaridade da oferta. A Microsoft não atingiria seu mercado sem o parceiro e o parceiro conta com a marca da Microsoft para qualificar-se em oportunidades de negócio. Os parceiros entendem que há uma interdependência entre as partes. O parceiro 7 mencionou que a Microsoft espera que o seu parceiro a auxilie na disputa de mercado com o Linux.

- Pergunta 8: Os programas de canais da Microsoft ajudam a empresa parceira a cumprir seus objetivos? De que forma?

Quatro dos cinco parceiros disseram contar com o apoio comercial da Microsoft, tanto pela marca, como pelo apoio de gerentes comerciais. O entrevistado 9 foi o único a considerar-se menos dependente do apoio para vender. Porém, a própria Microsoft é sua cliente.

Destacou-se que o programa de canais da Microsoft é melhor do que as concorrentes IBM e Sun, pois estas empresas também oferecem serviços e concorrem com os seus parceiros. O entrevistado 10 citou o benefício dos produtos como uma forma de viabilizar negócios por diminuir custo das soluções, o que viabiliza mais oportunidades de serviços.

- Pergunta 9: A Microsoft exige exclusividade?

A resposta foi unânime: a Microsoft não exige exclusividade dos seus parceiros. O entrevistado 7 é também parceiro IBM, mas o seu foco é maior na parceria Microsoft, porque esta tem uma atuação muito clara e inspira confiança no parceiro.

- Pergunta 10: Qual é o papel que a Microsoft espera de sua empresa?

Mais uma vez a resposta foi unânime: serviços. Um entrevistado mencionou a expectativa da Microsoft por vendas dos produtos, e outro, um ISV, afirmou que se esperava agregar valor à plataforma Microsoft. A venda de licenças é o negócio de outro tipo de canal, as revendas.

- Pergunta 11: Como você avalia o programa de canais da Microsoft?

Em geral, os parceiros manifestaram satisfação com o programa. Dois deles acreditam que o programa atende as expectativas de geração de demanda.

- Pergunta 12: Você cresceu durante o período de 1994 a 2003?

Todos os entrevistados cresceram. O maior crescimento apontado foi da Brás & Figueiredo, que cresceu vinte vezes durante o período em estudo. O



menor crescimento foi da K2M, que cresceu em torno de três vezes, em três anos (média aproximada de 44% ao ano). Todos responderam, considerando o número de funcionários. Observamos que um crescimento relativo à quantidade de funcionários não significa, necessariamente, resultado do reinvestimento dos lucros da empresa, pois estas podem ter recebido investimentos ou empréstimos para crescer. Complementamos este aspecto com a resposta à pergunta 8, em que a expectativa maior do parceiro com relação à Microsoft é o apoio comercial e o aumento do número de profissionais certificados, ao longo dos anos. Estes elementos não provam, mas reforçam a idéia de que estes parceiros cresceram com a influência de ações do programa de canais da Microsoft.

- Pergunta 13: Quem é o seu maior concorrente? Outros parceiros Microsoft ou empresas cujos produtos são concorrentes da Microsoft?

A preocupação quanto à concorrência com a IBM e a Sun, e mesmo com empresas que atuam com o Linux, pareceu menor em relação à preocupação da concorrência entre parceiros Microsoft. Esta informação, aliada ao crescimento de 11% do número de parceiros Microsoft no Brasil, entre 1999 e 2003, (vide Quadro 8 ), indica que a Microsoft pode ter alcançado um número de parceiros suficientemente maior do que o da concorrência (vide os quadros 10, 11 e 12), mas já enfrentando uma indesejável disputa entre parceiros.

### **Análise das entrevistas com os gestores da Microsoft**

Abaixo, os resultados obtidos com as entrevistas e o perfil dos gestores entrevistados:

- Entrevistado 1: Liliana Zenaro. Está na empresa desde 1994, quando foi lançado o programa de canais em Microsoft Solution Providers. Permaneceu até 1999 como gerente de canais, cuja área visa penetrar no mercado corporativo com a plataforma Microsoft;
- Entrevistado 2: Luciane Galuppo. Atuou como gerente de canais de 1994 a 1999. Depois assumiu o cargo de gerente de certifica-

ção, função que ocupava até a data da entrevista. A área de certificações tem o objetivo de prover capacitação técnica e comercial aos canais, de forma que eles atendam bem o mercado;

- Entrevistado 3: Nome não revelado. Atuou na empresa como gerente de certificação dos canais desde o seu lançamento, em 1994, até 1999;
  - Entrevistado 4: Nick Kuo. Gerente de projetos da Microsoft Consulting Services desde 1996, continuava nesta posição até a data da entrevista. A MCS atua em projetos complexos e que utilizam produtos novos;
  - Entrevistado 5: Claudia Abreu. Trabalha na empresa como gerente de canais desde 2003. Esta entrevista permitiu cobrirmos o período de estudo com a visão mais atual do programa de canais da Microsoft;
- Pergunta 2: Para a Microsoft, qual é o papel do canal?

Os entrevistados responderam que é fornecer serviços de qualidade aos clientes compradores dos produtos da plataforma corporativa Microsoft. Sem os parceiros, a Microsoft não teria capacidade de atender os mercados que consomem seus produtos, pois seus produtos corporativos demandam serviços agregados. Observamos também a menção ao papel de evangelizar clientes (entrevista 1). De acordo com o dicionário MICHAELIS (2000) evangelizar significa divulgar uma idéia, que é um processo bastante pertinente ao marketing de produtos inovadores. Em geral, as respostas demonstraram maior preocupação com o volume de parceiros do que com a sua especialidade. Porém, de acordo com os dados secundários, observamos que a segmentação de mercado criada no programa atual, e o seu cruzamento com competências, leva a 4.320 tipos de especialidades de serviços para os 63 produtos da plataforma de serviços Microsoft. Esta gama de especialidades demonstra que a Microsoft utiliza o seu programa de canais como uma forma de multiplicar seu acesso a mercados específicos. Isto também explica a afirmação do entrevistado 3, segundo o qual a Microsoft não chegaria aos clientes sem os canais. Observa-

mos, também, que o entrevistado 5 afirma que o novo programa preocupa-se com a atuação mais eficiente do parceiro, através do melhor reconhecimento de suas competências, pois isto possibilita à Microsoft direcionar oportunidades mais adequadas às habilidades deste. Isto demonstra a preocupação, clássica, de obter eficiência de distribuição com o uso dos canais (de acordo com Bucklin, revisão bibliográfica);

- Pergunta 3: Quais são os indicadores de resultado que a Microsoft espera obter através do canal?

Os indicadores mencionados pelos entrevistados foram os seguintes: crescimento da abrangência geográfica, número total de empresas parceiras em cada tipo de produto, número de profissionais e produtos certificados, número de casos de sucesso gerados por parceiro, conversão de empresas parceiras do concorrente, qualidade do relacionamento com cliente (pesquisa de satisfação). As entrevistas mostraram que a Microsoft estava preocupada em evoluir na obtenção de informações de fidelidade e base instalada e, para isto, pesquisou os índices de satisfação. Há suspeitas de que, atualmente, a empresa domina melhor este tipo de informação, principalmente porque a própria Microsoft escalou sua estrutura de apoio ao parceiro, aumentando o número de gerentes de conta (os TPAM) e atendendo empresas de pequeno e médio portes;

- Pergunta 4: O quão são importantes os parceiros para aumento ou fidelidade da base instalada?

A atuação do parceiro é considerada estratégica pelos entrevistados. Com os seus serviços, ele mantém o relacionamento e a qualidade de atendimento – por esta razão, a Microsoft faz, de tempos em tempos, pesquisas de satisfação do cliente, que depende dos serviços dos parceiros. Além disso, a boa qualidade do atendimento evita que o cliente troque de plataforma, mantendo assim a base instalada. O entrevistado 3, em outra parte da entrevista, comentou o interesse da Microsoft em conseguir que os seus parceiros invistam mais em vendas.



- Pergunta 5: Qual é o percentual da verba de marketing da Microsoft Brasil que costumava ser dedicado a canais?

A verba anual dedicada ao programa de canais, no mundo, é US\$ 1,5 bilhão. E as entrevistas 1, 3 e 5 confirmam um forte comprometimento da empresa com o seu programa de canais.

- Pergunta 6: Quais políticas e programas são adotados pela Microsoft para garantir um papel estratégico desempenhado pelo canal?

Dois aspectos foram mencionados com maior ênfase: primeiro, a Microsoft treina e certifica os seus parceiros, exigindo, inclusive, certificações do número de profissionais como requisito para que a empresa entre no programa. O compromisso da Microsoft com treinamento leva-a a subsidiar os custos dos parceiros; segundo, a Microsoft coopera com o parceiro para gerar vendas. Este tipo de ação é feito através de feiras, eventos, divulgação dos parceiros, indicação de clientes, treinamento em vendas, disponibilidade de gerentes de contas designados para trabalhar vendas com os parceiros. De acordo com a entrevista 3, há uma preocupação com a capacidade do parceiro de investir em clientes, mas a Microsoft enfrenta as dificuldades de sustentabilidade dos parceiros, devido à alta mortalidade apresentada por eles. No programa atual, além de apoiar vendas, a Microsoft fornece treinamentos em vendas para parceiros de diversos níveis.

- Pergunta 7: As relações estabelecidas com canais são de curto ou longo prazo?

Longo prazo foi a resposta unânime. O trabalho de longo prazo feito com os parceiros pode ser visto também no Quadro 8, pois não houve decréscimo no número de parceiros no período, mesmo considerando a mortalidade das empresas citadas na resposta à pergunta 6.

- Pergunta 8: A Microsoft sabe qual é a demanda de serviços para os parceiros implementarem soluções com os sistemas operacionais para servidores?



Os gerentes da Microsoft citam os mesmos tipos de serviços que os parceiros dizem prestar: suporte técnico, orientação, instalação, configuração, etc. Não houve menção aos canais tipo ISV, que realizam um trabalho além do escopo da plataforma: eles vendem e implementam aplicações específicas.

- Pergunta 9: A Microsoft tem estimativas e pode fornecer dados sobre quanto os parceiros Microsoft faturam com serviços relacionados aos sistemas operacionais para servidores?

Dois entrevistados da Microsoft (2 e 5) confirmaram que o parceiro pode faturar, em serviços, aproximadamente entre US\$ 6 e US\$ 7 para cada US\$ 1 de licença vendida. Esta afirmação indica que o canal gera valor para o cliente pois, conforme vimos na revisão bibliográfica (MOORE, 2000, p.111), o cliente paga pela solução, considerando o valor gerado, por ela, ao seu negócio.

- Pergunta 10: Há uma preocupação em sustentabilidade do negócio dos parceiros?

Geralmente, os gerentes da Microsoft comentam que indicam clientes aos parceiros e o programa de canais oferece apoio de gerente de contas. Os parceiros confirmam tal informação.

## Análise da estratégia de canais da Microsoft

Neste tópico analisaremos a estratégia de canais da Microsoft, a partir das entrevistas. Vamos começar com as funções desempenhadas pelo canal.

Na resposta à pergunta 3, os entrevistados 1, 2, 3 e 5 apontaram indicadores pelos quais são avaliados os resultados do programa de canais da Microsoft. Eles estão mostrados no Quadro 13, na coluna esquerda – estes indicadores nos dão indícios das expectativas das funções a serem desempenhadas pelo canal. Contrastamos estes indicadores com as funções tradicionais dos canais previstos pela teoria (tópico 4.4), descritas na coluna direita do Quadro 13.

	<b>Funções do canal de acordo com a estratégia da Microsoft (indicadores de avaliação)</b>	<b>Previsto pela teoria de canais de marketing (tópico 4.3) <sup>77</sup></b>
<b>1</b>	Gerar demanda de licenças através das vendas, aumentando a penetração geográfica de mercado-cliente, e ampliando a base instalada.	<b>Geração de demanda:</b> contato de vendas, abrangência de mercado e conveniência física do cliente.
<b>2</b>	Oferecer serviços ao cliente e criar relacionamento. Investimento em certificação de profissionais por parte de todos os parceiros.	<b>Serviços:</b> mão-de-obra e suporte técnico para o cliente e o produtor. A certificação de profissionais pode ser entendida como aspecto de <b>qualidade</b> .
<b>3</b>	Evangelizar os clientes sobre as vantagens dos produtos da Microsoft em relação ao concorrente.	<b>Orientação:</b> auxiliar o cliente a escolher, entender a utilidade e aprender a usar o produto.
<b>4</b>	Investimento em ações mercadológicas.	<b>Geração de demanda</b> , previsto na teoria de canais de marketing (tópico 4.3).
<b>5</b>	Investimento em produtos de softwares compatíveis com a plataforma Microsoft por parte dos ISV's. Investimento em certificação de profissionais por parte de todos os parceiros.	Previsto como um <b>comprometimento estratégico</b> pela teoria (tópico 4.3). Ver observações específicas abaixo.
<b>6</b>	Boa relação com o cliente e a qualidade de atendimento.	<b>Serviços:</b> mão-de-obra e suporte técnico para o cliente e o produtor (tópico 4.3). Ver observações específicas abaixo.

<sup>77</sup> Fontes: ROSEMBLOOM e STERN & EL-ANSARI, conforme revisão bibliográfica.

<b>7</b>	Geração de casos de sucesso.	<b>Geração de demanda</b> , previsto na teoria de canais de marketing (tópico 4.3). Ver observações específicas abaixo.
<b>9</b>	Pesquisas de satisfação do cliente e do canal	<b>Obtenção de informação do cliente pelo canal</b> – previsto no tópico 4.3.

Quadro 13 – Contrastando com as funções teóricas e pesquisadas do canal teóricas e pesquisadas

Fonte: elaborado pelo autor com base na teoria do tópico 4.4 e informações obtidas em pesquisa de campo.

Algumas funções específicas serão melhor explicadas abaixo:

**Linha 5:** As funções de investir em produtos de softwares compatíveis com a plataforma Microsoft, por parte de canais do tipo ISV, e de investir em certificação de profissionais, por parte de todos os parceiros, é uma função do canal que visa preparar produtos compatíveis e pessoas que conhecem a tecnologia. É uma forma de difundir a tecnologia Microsoft, tornando-a mais útil por deixá-la compatível com mais produtos específicos com diferentes propósitos de uso, e por ter mais pessoas capacitadas a utilizá-la. Há um efeito paralelo, citado nas entrevistas, que é a “fidelização” do profissional certificado (entrevista 3). Podemos explicar esta fidelização como um aprisionamento por custos financeiros, tempo, esforços investidos e identidade profissional ligada ao produto. Os produtos dos canais tipo ISV também fidelizam, já que depois do investimento na construção do produto, a empresa precisa vendê-lo para recuperar o investimento. Se a plataforma for Microsoft, os ISV’s terão de influenciar o cliente para adotar a plataforma Microsoft (MOORE, 2000, p. 94-5) e tópico 4.4.

**Linha 6:** A boa relação com o cliente e a qualidade de atendimento são preocupações importantes da Microsoft, que pesquisou o nível de satisfação dos clientes (vide entrevista 2) e vai fazê-lo, anualmente, no novo programa de canais. Esta preocupação tem o objetivo de manter a fidelidade do cliente ao canal, e isto significa manutenção da base instalada. Pela teoria de canais de marketing, podemos considerar esta iniciativa como uma forma de cuidar do lado comportamental do canal, ou como a qualidade do serviço – aspectos previstos na teoria de canais (tópico 4.3). Porém, no caso da Microsoft, existe a preocupação com a base instalada e nossas perguntas detectaram que a Microsoft pesquisa a satisfação do cliente e relaciona este aspecto à manutenção da base instalada. Trata-se de um passo importante para atingir e massa crítica de PARASURAMAN, conforme descrito no tópico 4.4.

**Linha 7:** A geração de casos de sucesso é uma forma de vencer os fatores inibidores que impedem a adoção da tecnologia pelo cliente (conforme previsto por PARASURAMAN e por MOORE no tópico 4.4).

Em síntese, podemos concluir que a expectativa da Microsoft pelas ações do canal vão além das funções clássicas dos canais previstas por Rosembloom e Stern-El-Ansary, (tópico 4.3).

Os indicadores da Microsoft para avaliar o seu programa de canais refletem a preocupação estratégica da empresa quanto às questões indicadas abaixo:

- Disponibilidade de serviços qualificados como uma forma de vencer os fatores inibidores do cliente – parte do processo de difusão da tecnologia;
- A busca por fidelidade e manutenção da base instalada é um elemento para a criação de massa crítica;
- A busca por fidelidade (aprisionamento) do canal e do cliente é também um elemento que reforça os dois itens acima;
- A evangelização e o estímulo para gerar casos de sucesso, evidenciando para o cliente a real aplicabilidade da tecnologia;
- A confiança do cliente em uma empresa que conta com base instalada maior vence fatores inibidores. “Power of those ‘industry infrastructure’ vendors supporting it, is a very important consideration for users” (BRAMLEY & SAMMES).

Verifica-se que, do lado do cliente, ele agrega serviços de suporte, serviços de desenvolvimento, consultoria, orientação, produtos de softwares para negócios (no caso dos ISV’S). Sua distribuição geográfica atende convenientemente o cliente que demanda atividade flexível do canal.

Do lado da Microsoft, o canal exerce as funções previstas pela teoria de canais de marketing, além de outras, adicionais.



Estas funções adicionais do canal nos permitem verificar a teoria prevista nos 4 princípios de Parasuraman, em processos de adoção de tecnologia aplicados ao Marketing:

Princípio 1) Vencer os fatores inibidores do cliente e cultivar o otimismo para inovar. O estudo de BRAMLEY & SAMMES confirma estes fatores mensurados para a adoção de sistemas operacionais de servidor. A criação de casos de sucesso também confirma este princípio;

Princípio 2) A nossa análise do caso evidencia a preocupação da Microsoft em atuar no seu composto mercadológico, evitando inibição por preço (preços baixos); inibição por dificuldades de uso (produtos com interfaces gráficas e facilidades de migração de dados); oferta abundante de serviços qualificados e de softwares aplicativos através dos canais;

Princípio 3) A disponibilidade dos serviços de suporte, treinamento, desenvolvimento e produtos de softwares que permitam satisfazer o cliente através dos benefícios do uso da tecnologia – aspectos que ele não consegue fazer por conta própria. A Microsoft delega quase completamente este papel aos canais e procura fazer, através da certificação, com que este objetivo seja atingido;

Princípio 4) A tentativa, sob todas as perspectivas, de conseguir atingir massa crítica. Lançamentos com abundância de serviços qualificados e preços competitivos, melhores do que os da concorrência, base instalada grande e com tendência crescente fazem o cliente sentir-se seguro para adotar a plataforma (fatores inibidores superados, segundo o estudo de BRAMLEY & SAMMES). Este aspecto leva a um crescimento que gera mais crescimento. É o efeito vencedor-leva-tudo apontado por Parasuraman e Geoffrey Moore.

Podemos resumir os princípios de Parasuraman da seguinte forma: as funções do canal estão ligadas à criação da percepção do cliente de que ele é bem atendido pela plataforma Microsoft, conseqüentemente, ele se sente satisfeito e seguro.

Adicionalmente, o relacionamento entre o crescimento da base instalada do Windows NT no Brasil (Gráfico 12 ) com o crescimento do número de Solution Providers, apresentado no Quadro 8 , reforça a nossa primeira hipótese, observando que o nosso indicador de vantagem competitiva é a participação de mercado de SO no servidor em base instalada, e serve como um critério objetivo para a aceitação da primeira proposição.

Os indicadores usados pelos gerentes da Microsoft (o crescimento do número de canais, a preocupação com o processo de certificação, o investimento dos ISV's na plataforma e a mensuração do número de casos de sucesso, como no Quadro 13 ) demonstram que a estratégia utilizada resultou de decisões tomadas pelos gestores da Microsoft e não representa um mero acaso. A empresa optou por atender necessidades suas e do cliente, via canal.

Assim, nós confirmamos a parte da primeira proposição deste estudo de caso a partir das entrevistas e da análise feita: o canal agrega valor tanto para o cliente como para a Microsoft;

A seguir analisaremos a diversidade de serviços oferecidos pelos canais, e as competências desenvolvidas por estes parceiros, como um meio de enfatizar o papel estratégico desempenhado pelo canal da Microsoft.

Observando as 4320 especialidades de serviços oferecidos pela plataforma Microsoft, somos levados a deduzir que há uma atuação diversificada dos canais, tanto em mercados quanto em competências ofertadas. A Microsoft busca, com esta estrutura de diretório, mapear os canais e orientar o cliente na escolha do canal adequado. Também vimos diversificação de competências em nosso pequeno grupo de entrevistados. Dentre eles há três ISV's: o primeiro vende produto de *Business Intelligence*<sup>78</sup> (nome não revelado); o segundo, a K2M, vende *Knowledge Management*<sup>79</sup>; e o terceiro, a Vesta, vende soluções para governo eletrônico e soluções de pagamento. A Brás e Figueiredo têm forte foco em infra-estrutura e treinamento, mas faz outros tipos de serviços. O

---

<sup>78</sup> *Business Intelligence* é um termo inglês usado para designar aplicações de softwares para análise de dados de negócios e apoiar a tomada de decisão.

<sup>79</sup> *Knowledge Management* é um termo inglês que designa aplicações de softwares para gestão do conhecimento.

último, nome não revelado, faz desenvolvimento sob medida, infra-estrutura, terceirização, suporte, treinamento e também revende os produtos Microsoft.

Esta diversificação é um reflexo da variedade de usos e necessidades do cliente, nos quais a plataforma Microsoft pode agregar algum valor, mas certamente não todo. Os canais conseguem cumprir este papel, cada um com um conjunto de especialidades. E aqui cabe salientar mais um aspecto levantado na teoria: MOORE (2000, p. 147-8) que considera o papel da consultoria uma “ponte”, responsável pela implementação de uma inovação tecnológica com um leque de serviços feito sob medida – flexibilidade. Como observa o autor, este tipo de serviço pode custar caro porque exige recursos profissionais capacitados e dispostos a assumir riscos de atividades inéditas ou muitíssimo especializadas.

Com isto podemos entender a expressão das entrevistadas 1 e 2, quando disseram que a Microsoft não tinha “braços para dar conta” dos serviços. Com o mecanismo de gestão de canais, a Microsoft reúne em uma competência a capacidade de organizar um número bastante grande de outras competências específicas, necessárias para atender e agregar valor ao cliente. Como mencionado na entrevista 3: “a Microsoft não chegaria aos clientes sem os canais”. Há mais evidências que indicam ser esta, realmente, uma escolha estratégica da Microsoft porque tem a vantagem competitiva apontada pela sua base instalada. Acreditamos que a gestão de canais é uma competência central da empresa:

- Ao ajustar sua estratégia ao produto Windows NT, a Microsoft entendeu claramente que o mercado corporativo demandava competência diferente da sua, original, quando a empresa vendia softwares em pacotes. As empresas precisavam muito suporte de técnico, pois as necessidades do mercado corporativo não poderiam simplesmente ser satisfeitas pela facilidade de uso. Desta forma, a Microsoft, na versão 3.5 do Windows NT, começou a contar com parceiros de serviços. Começou com a Hewlett Packard (HP) e a Digital Equipment Corporation (DEC) para treinar suas áreas de serviços para suportar o NT (SLYWOTZKY &



MORRISON, 1998, p. 270). A entrevista 1 confirma a forte parceria com a HP, em que a própria Microsoft Brasil pagou o treinamento da equipe da HP Brasil, nos Estados Unidos. Estes aspectos nos indicam que a Microsoft estava consciente de que seria importante ter uma cadeia de valor bem ajustada, de forma a entregar o valor ao cliente. Não bastava o produto, havia a necessidade de serviços, mas como a empresa buscava crescer agressivamente sua base instalada, não daria para tocar com as “próprias mãos” como disseram as entrevistas 1 e 2. Este aspecto condiz com a proposta estratégica de MOORE (2000, p.105), em que o autor propõe a disputa por vantagem competitiva, baseada na cadeia de valor (ou competição entre cadeias de valor), o que representa uma condição além da vantagem tecnológica (a tecnologia pode ser melhor, mas se não for criada uma cadeia de valor não atinge o mercado);

- Segundo BRAMLEY & SAMMES (2001, p. 2), o desenvolvimento do produto Windows 2000 custou, durante alguns anos, aproximadamente US\$ 2,84 bilhões. De acordo com informações expostas pelo mesmo autor e por SPA (1998), o Windows 2000 representou um elemento fundamental às estratégias da Microsoft;
- De acordo com a entrevista 5, a Microsoft investe mundialmente US\$ 1,5 bilhão por ano em seu programa de canais, e isto representa um investimento maior do que o investimento no importante produto Windows 2000;
- BRAMLEY & SAMMES (2001, p. 23) afirmam que o esforço de treinamento da Microsoft para lançar o Windows 2000, de 1999 a abril de 2001, custou US\$ 200 milhões;
- O corrente programa de canais, cuja implementação iniciou-se em janeiro de 2004, consumiu dois anos de estudo e planejamento e definiu a duração de implementação de 18 meses, envolvendo



775.000 empresas parceiras no mundo (de acordo com a entrevista 5);

- No Brasil, conforme informado pelas entrevistas 5 e 3, a Microsoft tem 350 profissionais. Descontando-se os dedicados à consultoria (40) são 310. A entrevistada indicou que grande parte da equipe brasileira está alocada em atividades de vendas (equipe que trabalha junto com o canal), marketing (de produto), gestão dos canais e gestão do programa de certificação;
- Tanto SLYWOTZKY & MORRISON (1998, p. 254-256), como MOORE (2000, p.105) observam a capacidade da Microsoft como uma empresa *fast follower*<sup>80</sup> em tecnologia, em que a prioridade é atender às primeiras necessidades do cliente, e não a liderança em inovação. Mas, para ser um *fast follower*, a empresa precisa saber muito bem gerenciar suas competências centrais. Uma delas certamente é garantir a entrega de valor para o cliente, e os canais são parte disto. Principalmente em um mercado com alta frequência de inovações, já que a inovação não é necessariamente adotada pelo cliente, se ele não conseguir utilizar a inovação que lhe agregue valor. SLYWOTZKY & MORRISON (1998, p. 271) observam muito bem a evolução do Windows NT, versão inicial, passando pela 3.5 e pela 4.0. E como vimos em BRAMLEY & SAMMES (2001), a estratégia do Windows 2000 seguiu novamente uma grande preocupação em garantir que os canais da Microsoft cumprissem seu papel na cadeia de valor.

### **O programa de canais e a sustentabilidade dos canais no Brasil – o suporte à estratégia**

Conforme vimos nas entrevistas 1, 2, 3 e 5, os programas de canais da Microsoft atuam de forma a conseguir que os canais desempenhem as funções descritas no Quadro 13 .

---

<sup>80</sup> *Fast follower* significa seguidor ágil – uma forma de expressar a estratégia de seguidor, que é a contrapartida da estratégia de liderança em inovação (KOTLER, 2000, p.266-7).

Durante as entrevistas, percebemos uma forte preocupação com a qualidade dos serviços – todos os entrevistados da Microsoft mencionaram este aspecto. Desta forma, o programa de canais é paralelo ao programa de certificações, pois a certificação é um requisito básico para o programa de canais. Os diretórios divulgam o número de profissionais certificados e as especialidades de cada canal. A segmentação dos parceiros, como vimos, também é um outro aspecto que busca a melhor adequação da necessidade do cliente e as competências e qualificações do canal.

Existe uma preocupação em indicar clientes para o canal (opinião unânime dos Solution Providers e dos gerentes Microsoft). Por esta razão também questionamos a preocupação com a sustentabilidade do canal. Conforme a entrevista 3, há uma mortalidade grande das empresas de canal que, em geral, têm pouca capacidade de investimento. Há indícios de que existem muitas empresas de alta especialização, tanto no tipo de mercado, quanto no tipo de produto que oferecem (sejam ISV's, sejam parceiros de serviços). A especialidade pode gerar boas margens para o parceiro, porém, seu mercado pode ser mais restrito. Este é mais um risco potencial relativo à sustentabilidade, ou porque este mercado restrito atenda apenas um número pequeno de clientes, ou por outras limitações de crescimento da empresa. Mas em uma empresa altamente especializada, com foco bem definido, seus recursos podem estar otimizados, o que resulta em atividade com custos mais baixos. Isto viabiliza à Microsoft atender a muitos tipos de mercados, aos quais que não conseguiria atender sozinha. E se a Microsoft colaborar com estas empresas, de forma que elas ampliem o seu leque de clientes ou consigam receitas continuadas, sua sustentabilidade aumenta. Temos, assim, uma atuação sinérgica entre canal e produtor.

Nas entrevistas, verificamos que os canais que cresceram puderam usufruir do programa. O crescimento do número de canais da Microsoft no Brasil também é um indicador de sustentabilidade (ver Quadro 8 ).

Com estes aspectos levantados, podemos confirmar a nossa segunda hipótese e, automaticamente, rejeitarmos a hipótese rival. O programa de canais suporta a estratégia. Conforme vimos na confirmação da nossa primeira

hipótese, a Microsoft atua estrategicamente em prol da difusão de seus produtos (e a respectiva tecnologia). O Programa de Canais suporta esta estratégia, apoiando os fatores que impactam na difusão tecnológica, e atua na sustentabilidade dos canais. Detalhes que confirmam nossa conclusão:

- Disponibilidade de serviços qualificados, que contam com a atuação dos programas de certificação e benefícios que estimulam o parceiro a melhorar sua classificação – de *Registered* para *Certified* para *Gold*, (entrevista 5);
- O programa atual pontua o canal por número de casos de sucesso e os divulga;
- Em todo o nosso levantamento, pudemos perceber a preocupação da Microsoft com a geração de negócios para o parceiro. Esta preocupação levou a empresa a estruturar uma equipe de gerentes de conta para atuar exclusivamente com cada parceiro *Gold*. Atualmente esta estrutura aumentou a escala de apoio aos parceiros *Certified*;
- A segmentação da atuação dos canais é mais uma forma de fazer com que os parceiros se especializem e trabalhem saudavelmente em nichos específicos e com menores custos;
- Conforme a entrevista 5, os canais envolvem 35 mil profissionais pelo Brasil. A vantagem competitiva da base instalada é sustentada por esta superioridade em capacidade de atendimento e qualificação de serviços (cada empresa do canal Microsoft tem mais de 2 profissionais certificados).

Estes fatos nos permitem rejeitar a rivalidade da primeira hipótese.

## 6. CONCLUSÃO

A partir das entrevistas e das análises feitas, confirmamos nossa primeira proposição sobre a agregação de valor do canal, tanto para o cliente quanto para a Microsoft.

Do lado do cliente, o canal agrega serviços de suporte, integração, infraestrutura, consultoria, orientação e desenvolvimento de softwares para negócios (no caso do canais tipo ISV). Sua distribuição geográfica atende convenientemente o cliente que demanda atividade flexível do canal.

Do lado da Microsoft, o canal exerce as funções previstas pela teoria de marketing de canais, e vão além nas especificidades. Observemos que há canais que não fazem revenda, mas atuam voltados a estas funções específicas.

O crescimento da base instalada do Windows NT no Brasil (Gráfico 12) e o crescimento do número de Solution Providers, apresentado no Quadro 9, confirmam quantitativamente a nossa primeira proposição. Nossos indicadores de vantagem competitiva são a participação de mercado de SO no servidor e a base instalada, que servem como critérios objetivos para a aceitação da primeira proposição.

Os indicadores usados pelos gerentes da Microsoft (crescimento do número de canais, em que há uma preocupação com o processo de certificação, do investimento dos ISV's na plataforma e da mensuração do número de casos de sucesso) demonstram que a estratégia seguida é fruto de decisões tomadas pelos gestores da Microsoft e não representam um mero acaso. A escolha estratégica da Microsoft é atender necessidades suas e do cliente, via canal.

A proposição rival da primeira proposição foi rejeitada. Comparamos dezenas de canais das empresas concorrentes com centenas de canais da Microsoft. Além disto, conforme a entrevista 5, os canais envolvem 35 mil profissionais pelo Brasil. A vantagem competitiva da base instalada é sustentada por esta superioridade em capacidade de atendimento e qualificação de serviços (cada empresa do canal Microsoft tem mais de 2 profissionais certificados).



Sobre a contribuição dos canais para a vantagem competitiva da Microsoft, podemos observar que as curvas de base instalada dos produtos SO de servidor da Microsoft no Brasil (Gráfico 12 ) e de vendas de licenças no mundo (Gráfico 11 ) possuem um formato parecido. Uma unidade de software vendida muito possivelmente torna-se uma unidade em base instalada. Mas são medidas distintas e, assim, estamos sujeitos a diferenças de curvas nos gráficos em função disto. Mas, mesmo sabendo da potencial questão da medida, os percentuais de participação de mercado estão bastante próximos.

A forma e similaridade das curvas podem ser explicadas pelos dois momentos de crescimento de participação de mercado: primeiro, o lançamento do Windows NT 4.0, em 1996; segundo, o lançamento do Windows 2000, em 2000. Os ângulos de crescimento dos gráficos 11 e 12 parecem indicar diferenças na velocidade de adoção do produto entre o Brasil e o mundo. No Brasil, a maior velocidade de crescimento do produto ocorreu de 1997 a 1999, e no mundo, entre 2000 e 2002. Enfim, as formas dos gráficos, os instantes dos lançamentos dos produtos (1994, 1996 e 2000), as evidências de queda de participação de mercado da Novell, os dados de penetração do Windows NT e 2000 (Gráfico 10 ) nos segmentos dominados pelo Unix, convergem com o ganho de participação de mercado da Microsoft, ano após ano, indicando a vantagem competitiva da empresa. A medida de base instalada no Brasil (ver Gráfico 12 ) também indica vantagem competitiva. Aliás, a base instalada está associada à situação econômica e ao poder de mercado da empresa fornecedora, de forma a assegurar compromissos de longo prazo, um dos fatores que motivam a decisão do comprador corporativo, conforme indicado por BRAMLEY & SAMMES (2001, p.10).

Adicionalmente, podemos observar que se os pontos de inflexão das curvas dos gráficos 11 e 12 são consistentes com os eventos de lançamentos de produtos Microsoft, as ações tomadas pela Microsoft, durante os lançamentos, levaram-na a alterar o ritmo dos incrementos de participação de mercado em base instalada. Estes aumentos nos levam a crer que as ações tomadas pela Microsoft implicam vantagem competitiva.

Utilizando os fatos e argumentos até aqui apresentados, podemos avançar em nossa análise, tentando avaliar as fontes da vantagem competitiva provenientes dos 4 P's do composto mercadológico, dentro da estratégia da Microsoft. Como as estratégias dos 4 P's influenciam o aumento da vantagem competitiva?

- Conforme observamos nos gráficos 11 e 12, os lançamentos das versões do Windows NT, em 1996 e 2000, mudaram o comportamento do crescimento de participação de mercado do produto, tanto no mundo quanto no Brasil. Isto nos leva a crer que o produto determina preponderantemente esta vantagem competitiva. Porém, o ritmo de crescimento do Windows NT 4.0 no Brasil foi de 14%, e no mundo, 4% (1996 a 2000). No lançamento do Windows 2000 houve uma inversão deste ritmo de crescimento – no Brasil cresceu apenas cerca de 4%, e no mundo, 15% (de 2000 a 2002). Esta discrepância de números permite entender que há outros fatores, além do produto, gerando diferentes taxas de crescimento anual da participação de mercado do Windows NT Servidor. Lembramo-nos também do crescimento do Windows NT 3.5, que era menos robusto do que o produto da Novell e tinha de enfrentar a boa reputação desta empresa. Mesmo assim, em 1995, após pouco mais de 1 ano de lançamento, alcançou 20% de participação de mercado. Estes fatos nos levam a concluir que há outros fatores que contribuem para a vantagem competitiva da Microsoft;
- Preço como fonte de vantagem competitiva: temos evidências de que a Microsoft usou estratégia de preço baixo, conforme Tabela 1. Mas aqui lembramos os fatores que influenciam a adoção da tecnologia, conforme BRAMLEY & SAMMES (2001, p. 10-1). O fator *preço-performance* é um deles: se a *performance* é baixa, o preço deve ser condizente, como aconteceu com o Windows NT 3.5 em relação ao Netware 3.11, mas o cliente pode ter a percepção de que o preço baixo compensa a menor *performance* do produto, tornando-o uma boa escolha. Porém, não podemos falar em vantagem competitiva ligada a preços, sem considerar os custos. Neste sentido, observamos que o negócio em ques-

tão é software – produtos de software têm baixo custo marginal e altos investimentos (SHAPIRO & VARIAN, 1999). Assim, vantagem competitiva em software poderia estar atrelada à capacidade de produzir software com menor investimento do que a concorrência, permitindo margens vantajosas a preços menores do que os do concorrente. Não há qualquer indicador que aponte, para a possibilidade de a Microsoft conseguir produzir seus softwares com menor custo, em relação aos seus concorrentes, como Novell, IBM e Sun;

- Quanto à estratégia de comunicação: é focada em apresentações de vendas, palestras, comunicação um a um, *press-releases* e anúncios (entrevistas 1, 2 e 3). Conforme vimos por BRAMLEY & SAMES (2001), a necessidade das corporações não pode ser vista como mercado de massa, pois cada tipo de empresa sofre diferentes influências de fatores inibidores ou motivadores. As próprias necessidades são específicas, e a maior parte dos usuários de SO de servidor não se preocupa com o seu servidor – é como se um usuário de Internet se preocupasse se um determinado web site está hospedado em um servidor Unix ou Microsoft! Isto nos indica que a propaganda de SO de servidor é para profissionais especializados e gestores de tecnologia. A entrevista 3 mostrou que é pequena a verba da Microsoft destinada à propaganda. Por meio das entrevistas detectamos que a propaganda vendia a imagem dos canais em eventos e publicações de casos de sucesso;
- A outra variável é o canal. Conforme pesquisado por BRAMLEY & SAMMES (2001, p.10-1), há dois fatores motivadores para a compra de um SO de servidor, ligados ao canal: primeiro, a quantidade e a importância para o negócio de aplicações que rodam na plataforma (estas aplicações são as vendidas pelos canais do tipo ISV); segundo, a disponibilidade de profissionais qualificados para orientar a compra e implementar os produtos. Como vimos na teoria, o canal é um importante elemento da cadeia de valor e compatibiliza os produtos de software vendidos em volume e padronizados segundo as necessidades especí-



ficas do cliente, através de serviços. Os estudos de BRAMLEY & SAMMES (2001, p. 10-1) mostraram o enorme empenho da Microsoft em preparar profissionais do canal para atender às necessidades dos clientes e que isto representa um fator motivador para a adoção da tecnologia (vide o quadro abaixo). O Quadro 9 apresenta a progressão do número de canais de serviços da Microsoft por Estado do Brasil e demonstra um crescimento paralelo ao crescimento da base instalada Microsoft no nosso país. É importante observar que o forte crescimento ocorreu no período em que o Windows NT 4.0 era a versão mais recente (1996 a 1990) e o crescimento de canais durante o período do Windows 2000 (2000 a 2003) foi mais lento. Este comportamento do crescimento do número de canais é muito parecido com o comportamento de crescimento da base instalada no Brasil, de acordo com o Gráfico 12.

A segunda proposição também foi confirmada: o programa de canais suporta a estratégia. Conforme vimos na confirmação da nossa primeira hipótese, a Microsoft atua estrategicamente em prol da difusão de seus produtos (e respectiva tecnologia). O Programa de Canais suporta esta estratégia, apoiando os fatores que impactam na difusão tecnológica. Além disso, atua na sustentabilidade dos canais. Fatos que confirmam nossa conclusão:

- Disponibilidade de serviços qualificados, que contam com a atuação dos programas de certificação e benefícios para estimular o parceiro a melhorar sua classificação (de *Registered* para *Certified* para *Gold*, de acordo com entrevista 5);
- O programa atual pontua o canal por número de casos de sucesso e os divulga;
- Em todo o nosso levantamento, pudemos perceber a preocupação da Microsoft com a geração de negócios para o parceiro. Esta preocupação levou-a a estruturar uma equipe de gerentes de conta para atuar exclusivamente com cada parceiro *Gold*. Atual-



mente esta estrutura aumentou a escala de apoio aos parceiros *Certified*;

- A segmentação da atuação dos canais é mais uma forma de fazer com que os parceiros se especializem e trabalhem saudavelmente em nichos específicos e com menores custos. Isto é um esforço em prol da sustentabilidade da vantagem competitiva;

### **6.1. Limitações da pesquisa**

Este trabalho é exploratório, limitado a um estudo de caso. Testamos nossas proposições e as confirmamos, mas este fato não permite generalizar nossas proposições para um universo mais amplo de canais da Microsoft, nem para outras empresas *high-tech*.

### **6.2. Sugestões para evolução da pesquisa**

O protocolo deste estudo de caso pode ser adaptado e usado para analisar o caso de outras empresas *high-tech*, não necessariamente ligadas ao ramo de TI.

Um outro estudo interessante poderia ser feito sobre a empresa Dell, produtora de computadores tipo PC. É uma empresa que vem desafiando o modelo de vendas por canais, dado o seu crescimento e estratégia baseados em canais diretos (MAGRETTA, 1998). Assim, pode ser um interessante contra exemplo para a teoria apresentada.

Mas, durante a coleta de informações neste estudo de caso, observamos que a Dell recomenda aos seus clientes a compra de sistemas operacionais da Microsoft. Para constatar isto, basta visitar o site de venda direta da Dell: <http://www.dell.com> ou <http://www.dell.com.br>. A Microsoft, por sua vez, considera a Dell um canal OEM, (vide o diretório de parceiros da Microsoft em <http://directory.microsoft.com/resourcedirectory/Solutions.aspx>). Isto denota que o modelo direto da Dell certamente pertence à cadeia de valor da Microsoft, conforme apresentado em nosso trabalho. Se a Dell, uma empresa de venda direta, apóia-se em uma cadeia de valor de uma empresa fortemente baseada em canais, podemos dizer que o seu modelo não é tão legitimamente

revolucionário, como preconizam certos estudos. Será que estes estudos levam em conta a verdadeira e total cadeia de valor em torno do modelo de negócio da Dell? Será que este modelo só deu certo porque ele é eficiente e competitivo em sua fatia de agregação de valor, e os estudiosos se esqueceram de que há uma fatia de uma empresa que garante os serviços necessários para a adoção da tecnologia da Dell?

O presente estudo pode ser utilizado como base para outro que se proponha a tirar conclusões sobre a estratégia de canais da Microsoft no Brasil e em outros países. Para tanto, será necessário extrair amostra probabilística da população de canais da Microsoft, bem como desenvolver um questionário que permita análises estatísticas.

## 7. BIBLIOGRAFIA

1. ABELL, D. F., *Defining the business: the starting point of strategic planning*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1980
2. ANSOFF, H. I., *Corporate strategy*, New York: McGraw Hill, 1965.
3. ANPAD, ENANPADs, Disponível em: [http://www.anpad.org.br/frame\\_enanpad.html](http://www.anpad.org.br/frame_enanpad.html), Acesso em 5/02/2004;
4. BUSSAB, W. O., MORETTIN, P. A., *Estatística Básica*, São Paulo: Saraiva, 2002.
5. BRAMLEY, I., SAMMES, J., *Windows 2000 Adoption – 14 Months On*, Software Strategies (relatório de consultoria realizado para a IBM), 2001. Disponível em: <http://www-306.ibm.com/software/os/windows/2000/IBM-Windows-2000-Adoption-14-Months-On.pdf>. Acesso em: 8/5/2004.
6. CAMARA-E.NET, *A importância do Service Level Management na prestação de Serviços de TI*. Disponível em: <http://www.camara-e.net/interna.asp?tipo=1&valor=1761>. Acesso em: 8/5/2004.
7. CHANDLER, A. D., *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962.
8. CHANDY, R. K., TELLIS, J. T., The incumbents curse? Incumbency, size and radical product innovation, *Journal of Marketing*, V.64, p.1-17, July, 2000
9. CHANNEL WEB, *Leading Microsoft's Linux Attack: Q&A With Martin Taylor*, 01/04/2004. Disponível em: <http://www.channelweb.com/sections/Newscenters/Article.asp?newscenterID=65&ArticleID=49099>. Acesso em: 1/05/2004.
10. CHRISTENSEN, C., RAYNOR, M. E., ANTHONY, S. D., Six Keys to Creating New Growth Business, *Harvard Business Review*, Reprint No. U0301A, 2003.
11. CHRISTENSEN, C., *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.
12. CONNOR, D., Novell's notables, *Network world Fusion*, 31/07/2000. Disponível em: <http://www.nwfusion.com/research/2000/0731featime.html>. Acesso em: 8/5/2004.
13. CONNOR, D., Staying alive, *Network world Fusion*, 31/07/2000. Disponível em: <http://www.nwfusion.com/research/2000/0731feat.html>. Acesso em: 8/5/2004.
14. CRINGLEY, R., *The Triumph of the Nerds*. New York: Ambrose Video Publishing, 1996. VIDEO VHS.
15. CRN, *Sun cria serviços para missão crítica*, 2000. Disponível em: [http://www.crn.com.br/shared/print\\_story.asp?id=7650](http://www.crn.com.br/shared/print_story.asp?id=7650). Acesso em: 8/5/2004.
16. CRN, *Ferramentas que geram lucros*, 2004. Disponível em: [http://www.crn.com.br/negocios\\_inteligentes/artigo.asp?id=46610](http://www.crn.com.br/negocios_inteligentes/artigo.asp?id=46610). Acesso em: 8/05/2004.
17. CRN, *Computer Reseller News Brasil - Distribuição*, 2003. Disponível em: <http://www.crn.com.br/distribuicao/artigo.asp?id=9347>. Acesso em: 10/04/2004.
18. CRN, *Avanade vai trabalhar com parceiros*, 23/04/2001. Disponível em: [http://www.crn.com.br/alta\\_voltagem/artigo.asp?id=12073](http://www.crn.com.br/alta_voltagem/artigo.asp?id=12073). Acesso em: 01/05/2004.
19. COMPUTERWORLD, Governo dispõe de R\$ 15 bilhões em nova política industrial <http://www.computerworld.com.br/AdPortalV3/adCmsDocumentoShow.aspx?Documento=27748>
20. DAY, G. S., *Avaliando mercados futuros para novas tecnologias, Gestão de tecnologias emergentes – a visão da Wharton School*, Porto Alegre: Artmed Editora S. A., 2000.
21. DOWNES, L., MUI, C., *Unleashing the killer app: digital strategies for market dominance*, Boston: Harvard Business School Press, 1998.

22. EDP WEEKLY'S IT MONITOR, *IDC finds that Pentium M and HT-enabled platforms help Intel grow processor share in 2Q03*, 2004. Disponível em: [http://www.findarticles.com/cf\\_dls/m0GZQ/32\\_44/106705305/p1/article.jhtml](http://www.findarticles.com/cf_dls/m0GZQ/32_44/106705305/p1/article.jhtml). Acesso em 8/05/2004.
23. FOLHAONLINE, 'Venda de servidores cresce 20% em 2003, diz Dataquest', 29/01/2004 - 13h23. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/informatica/ult124u15076.shtml>. Acesso em: 08/05/2004.
24. GHYCZY, T., OETINGER, B., BASSFORD, C., *Clausewitz on Strategy: Inspiration and Insight from a Master Strategist*, 1<sup>st</sup> Ed., New York: John Wiley & Sons, 2001.
25. HAMMEL, G., *Liderando a revolução*. 1a Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
26. HILL, C. W. L., DEEDS, D. L. The importance of the industry structure for the determination of the firm profitability: the new Austrian perspective. *Journal of Management Studies*, v. 33, n. 4, p 429-451, 1996.
27. HITT, M. A., IRELAND, D., HOSKISSON, R. E., *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, South-Western, 5a ed., 2001
28. HOOLEY, G. J., SAUNDERS, J. A., PIERCY, N. F., *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*, São Paulo: Prentice Hall, 2001
29. IDC relatório # 18651, 1999, *Software Overview*.
30. INFO EXAME. As 200 maiores empresas de tecnologia do Brasil. São Paulo: Editora Abril, 2003.
31. INFO EXAME. As 200 maiores empresas de tecnologia do Brasil. São Paulo: Editora Abril, 2002.
32. INFO EXAME. As 200 maiores empresas de tecnologia do Brasil. São Paulo: Editora Abril, 2000.
33. INFO EXAME. As 100 maiores empresas de tecnologia do Brasil. São Paulo: Editora Abril, 1998.
34. INFOTEC, *A Chronology of Computer History*, 1997. Disponível em: <http://www.infotec.org/2004/museum/FINALmuseum%20History%20Bill%20Justen.htm>, Acesso em: 01/05/2004, 11:23
35. INTERNATIONAL DEVELOPERS OPPORTUNITIES, 2003, São Paulo. Disponível em: <http://www.its.org.br/Default.aspx?PortalId=-1&TabId=-1&MenuId=-1&pagId=FMFCULVL>. Acesso em: 05/05/2004.
36. ITEC, 2002. Disponível em: <http://www.itecsa.com/itecsa/itec-brasil.htm>. Acesso em: 8/5/2004.
37. JAIN, S. C., *Marketing planning & strategy*. 6th Ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1999.
38. JOHN, G., WEISS, A. M., DUTTA, S., *Marketing in Technology-Intensive Markets: Toward a Conceptual Framework*, *Journal of Marketing*, V. 63, Special Issue, p. 78-91, 1999.
39. KOTLER, P., *Administração de Marketing*, 10<sup>a</sup> Ed., São Paulo: Prentice-Hall, 2000
40. LAMBIN, J. J., *Market-driven management: strategic & operational marketing*, London: Macmillan Press Ltd., 2000.
41. LEE, J. A. N., *The machine that changed the world*, Disponível em: <http://ei.cs.vt.edu/~history/TMTCTW.html>, Última atualização: 08/09/1998, Acesso em: 5/3/2004
42. LIMEIRA, T. M. V., *Marketing de serviços na indústria de tecnologia da informação – novos desafios e oportunidades*, São Paulo: NPP, EAESP/FGV, 1999.



43. MAGRETTA, J., *The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell*, HBR, Mar./Apr. 1998.
44. MCKENA, R., *Marketing de relacionamento*, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
45. MCT, Setor de Tecnologias da Informação Lei nº 8.248/91 - Resultados, 1998 Disponível em: <[http://www.mct.gov.br/comunicacao/textos/default.asp?cod\\_tipo=1&cod\\_texto=3552](http://www.mct.gov.br/comunicacao/textos/default.asp?cod_tipo=1&cod_texto=3552)>, 1998 Acesso em: 20/out/2003 10:28.
46. MEIRELLES, F. S., *Estudo dos Gastos e Investimentos em Informática: Avaliação, Evolução e Tendências nas Médias e Grandes Empresas*, São Paulo: NPP - Núcleo de Pesquisa e Publicações da EAESP/FGV, Série Relatórios de Pesquisa, 1999.
47. MEIRELLES, F. S., *Pesquisa: Administração de Recursos de Informática*, São Paulo: Centro de Informática Aplicada - EAESP/FGV, 13a. Ed., 2002.
48. MEIRELLES, F. S., *Pesquisa: Administração de Recursos de Informática*, São Paulo: Centro de Informática Aplicada - EAESP/FGV, 15a. Ed., 2004
49. MICHAELIS: Minidicionário escolar da língua portuguesa, São Paulo, Cia Melhoramentos, 2000.
50. MICROSOFT RESOURCE DIRECTORY FAQ, 2004. Disponível em: [http://members.microsoft.com/partner/help/generalfaq.aspx#P69\\_4002](http://members.microsoft.com/partner/help/generalfaq.aspx#P69_4002). Acesso em: 23/05/2004
51. MINTZBERG, H., LAMPEL, J., AHLSTRAND, B., *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*, New York: Free Press, 1998.
52. MINTZBERG, H., LAMPEL, J., Reflecting on the strategy process, *Sloan Management Review*, Spring 1999, p.21-30.
53. MIT & SOFTEX, A indústria de software no Brasil 2002 : fortalecendo a economia do conhecimento, Campinas : SOFTEX, 2002.
54. MOORE, G. A., *Crossing the chasm*, 1a Ed. New York: Harper Collins Publishers Inc., 1995.
55. MOORE, G. A., *Living on the fault line*, 1a Ed. New York: Harper Collins Publishers Inc., 2000.
56. PALAMOUNTAIN, J. C., *The politics of distribution*, Cambridge: Harvard University Press, 1955
57. PARASURAMAN, A., COLBY, C. L. *Marketing para produtos inovadores*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
58. PINDICK, R. S., RUBINFELD, D. L., *Microeconomia*, 5ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002
59. PORTER, M. E., *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980.
60. PORTER, M.E. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press, 1985.
61. PORTER, M. E., What is strategy?, *Harvard Business Review On Point*, Product Number 4134, 2000.
62. PRAHALAD, C. K., HAMMEL, G., *Competing for the future*, Boston : Harvard Business School, 1994.
63. PMI, *A guide to the project management guide of knowledge*, 2000 Ed., Newtown Square, Pensilvania: Project Management Institute, 2000.
64. ROGERS, E. M., *Diffusion of innovations*, 4<sup>th</sup> Ed. New York: The Free Press, 1995.
65. ROSENBLOOM, B. *Marketing channels*. 6<sup>th</sup> Ed. Orlando: The Dryden Press, 1999.
66. ROSSI, G. B., A dinâmica do mercado high-tech, *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 4, p. 15-20, Jul/Ago. 1995.

67. SCHUMPETER, J. A., *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1955
68. SELTZ, *Métodos de pesquisa nas relações sociais*, São Paulo : Pedagógica e Universitária, 1987
69. SEPIN, Política Nacional de Informática, <http://www.mct.gov.br/temas/info/pni/pni.htm>, 2000, acessado em 8/01/2003 às 11:00.
70. SEPIN, Apresentações – Perfil do Setor de TI, 1999. Disponível em: [http://www.mct.gov.br/Temas/info/palestras/Palest\\_02/Perfil\\_SetorTI.pps](http://www.mct.gov.br/Temas/info/palestras/Palest_02/Perfil_SetorTI.pps), Acesso em: 15/11/2003 23:40.
71. SHAPIRO, C., VARIAN, H. R. A economia da informação. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
72. SLATER, W. F., Internet history and growth, 2002. Disponível em: [http://www.isoc.org/internet/history/2002\\_0918\\_Internet\\_History\\_and\\_Growth.ppt](http://www.isoc.org/internet/history/2002_0918_Internet_History_and_Growth.ppt). Acessado em: 10/5/2004.
73. SLYWOTZKY, A. J., MORRISON, D. J., *The profit zone: how strategic business design will lead you to tomorrow's profits*, New York: Times Books, 1998.
74. SOFTEX, 2004. Disponível em: <http://www.softex.com.br>, Acesso em: 05/05/2004 às 17:00.
75. SOFTWAREHISTORY.ORG, Software History Center Welcome Page, Disponível em: <http://www.softwarehistory.org>, Acesso em: 10/4/2004 às 11:31.
76. SPA, Competition in the Network Market: The Microsoft Challenge, Washington: Software Publishers Association, 1998. Disponível em: <http://www.siiia.net/sharedcontent/govt/issues/compete/servcomp.pdf>. Acesso em: 8/5/2004.
77. STALK, G., Time – the next source of competitive advantage, Harvard Business Review, July-August, 1988, p. 41-51
78. STERN, L. W., EL-ANSARY, A. I., COUGHLAN, A. T. *Marketing channels*. 5ª Ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1996.
79. STERN, L. W., REVE, T. Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis. *Journal of Marketing*, V. 44, p. 52-64, 1980.
80. SCHRAEDER, M., A simplified approach to strategic planning - Practical considerations and an illustrated example, *Business Process Management Journal*, V. 8 N.1, 2002, p.8-18.
81. TEECE, D. J. et al. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management Journal*, v. 18, n.7, p. 509-533, Aug. 1997.
82. VIEIRA, E., *Os Bastidores da Internet no Brasil*, Ed. 1, São Paulo: Manole, 2003.
83. VASCONCELOS, F. C., CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, V.40, p. 20-37, 2000.
84. WEBOPEDIA, *Platform*, Disponível em: <http://www.webopedia.com/TERM/P/platform.html>. Acesso em: 03/04/2004
85. YIN, R. K., *Case study research : design and methods*, Thousand Oaks : Sage, 1994.

## 8. ANEXO - RESUMO DAS ENTREVISTAS

A seguir apresentamos quadros que resumem as entrevistas realizadas com os profissionais da Microsoft e depois com os canais. A íntegra das entrevistas realizadas com os profissionais da Microsoft foi transcrita e consta em anexo. As entrevistas feitas com os parceiros foi registrada nos próprios quadros resumidos, e são transcrições das anotações das entrevistas que foram quase totalmente realizadas por telefone.

Nos dois quadros a seguir (Quadro 14 - Resumo das entrevistas com Profissionais da Microsoft e Quadro 15 - Resumo das entrevistas com Microsoft Solution Providers) que se seguem, as perguntas do nosso protocolo estão exatamente na ordem do protocolo do estudo de caso, conforme expusemos na parte metodológica. Cada pergunta foi colocada em uma coluna. As respostas estão nas células abaixo, e cada linha do quadro é o conjunto de respostas do entrevistado número N (1, 2, 3 ...10). Cada um dos dois quadros foi quebrado em partes e distribuído em folhas subseqüentes, dado o tamanho do quadro. Observe o leitor, que alguns tópicos adicionais que foram esclarecidos foram colocados em colunas adicionais.

## Resumo das entrevistas com Gestores da Microsoft

Entrevista	Cargo e Período de atuação	Objetivo da área de canais dedicada ao programa solution provider	Papel dos canais
no. 1	Gerente de canais De 1994 a 2001	Difundir novos produtos e penetrar no mercado corporativo com produtos de redes e bancos de dados	Evangelizar clientes e agregar valor com serviços aos produtos - pois estes não poderiam ser colocados em uso sem apoio de mão de obra especializada. A Microsoft não tinha condições de realizar este esforço que era muito grande, por isso precisava de muitos parceiros.
no. 2	Gerente de canais e depois Gerente de certificações de parceiros Desde 1994	Prover informação tanto técnica como marketing, vendas e comercial ao canal. Estas informações ajudam as empresas parceiras a exercer da melhor forma possível o seu trabalho com a plataforma Microsoft atendendo ao mercado.	Atendimento com qualidade da necessidade dos clientes em serviços de implementação, treinamento e uso dos produtos da Microsoft para servidores de rede.
no. 3	Gerente de certificação de parceiros De 1994 a 1999	Era um canal adicional aos canais de distribuição e revenda.  Os canais de serviços começaram a aparecer antes do lançamento do Windows NT, mas intensificou-se e foi muito impulsionado a partir deste produto, pois representava a criação de uma linha de produtos que compunha a plataforma corporativa Microsoft.	Quando começou a lançar linha de produtos para servidor visando conquistar o mercado corporativo. A Microsoft percebeu que não iria conquistar estes mercados se não possuísse canal. Sem estes canais para fazer a venda a Microsoft não iria chegar no cliente A plataforma NT Server exigia que tivéssemos profissionais capacitados a instalar e a implementar a plataforma.
no. 4	Gerente de Projetos da Microsoft Consulting Services (MCS) Desde 1997	ND*	Eles tem lá seus problemas para colocar recursos qualificados. Nós cobramos deles compromissos de qualidade, pois quando entra a MCS em um projeto, assumimos a responsabilidade do projeto.
no. 5	Gerente de Programa de Canais (2003)	ND*	ND*

Quadro 14 - Entrevista dos profissionais Microsoft (1).

Fonte: entrevistas dos profissionais Microsoft.

\* ND significa não disponível, em função da pergunta não ter sido realizada ou não respondida.



Entrevista	Indicadores de resultado da área de gestão de canais	Medida da Base Instalada	Atuação do parceiro em fidelidade e aumento da base instalada
no. 1	Crescimento da abrangência geográfica, número de empresas parceiras total em cada tipo de produto, número de profissionais certificados, número de casos de sucesso gerados por parceiro, conversão de empresas parceiras do concorrente.	Buscávamos medidas da base instalada, mas tínhamos poucos dados porque precisávamos estruturar mais as informações junto aos parceiros.	Atendimento das necessidades dos clientes. Fundamental no segmento de médio e pequeno porte, pois a Microsoft é totalmente dependente dos parceiros nestes segmentos de clientes.
no. 2	Não medimos fidelidade porque é complicado. Nós fazíamos pesquisa de satisfação dos clientes (1994, 1995, 1998). Acompanhávamos o atendimento dos clientes que indicávamos aos parceiros.	ND*	Os parceiros geravam a qualidade de atendimento do cliente e o aumento da base instalada. Sua atuação era sem dúvida alguma estratégica e a base instalada era importante porque representava espaço ocupado perante a concorrência.
no. 3	Número de canais Novell e IBM trazidos para a nossa plataforma. Número de profissionais certificados, porque certificados, os profissionais fidelizavam-se à Microsoft Número de parceiros por área geográfica diversificação o perfil dos parceiros por região Havia complementaridade das métricas. A gerência de canais cuidava da expansão de canais e a área de vendas do número de licenças vendidas, por tipo de cliente e por cada canal	ND*	ND*
no. 4	ND*	ND*	ND*
no. 5	ND*	ND*	Estamos implementando no novo programa um sistema de avaliação do cliente que é pesquisado anualmente. O resultado da pesquisa vai para o parceiro na íntegra e parcialmente para a Microsoft.

Quadro 14 (continua) - Entrevista dos profissionais Microsoft (2).

Fonte: entrevistas dos profissionais Microsoft.

\* ND significa não disponível, em função da pergunta não ter sido realizada ou não respondida.

Entrevista	Percentual da verba de canais na verba total de marketing	Comprometimento da empresa com o programa de canais	Programas que garantem papel estratégico do canal
no. 1	Não me lembro, mas era divulgado e era um número alto, a empresa queria mostrar o comprometimento.	Inicialmente era uma área separada e com tratamento especial e autonomia. Aos poucos foi se aperfeiçoando na integração com as áreas de vendas e marketing de produtos. Iniciávamos o preparo técnico do canal antes do lançamento dos produtos.	Divulgação da marca Solution Providers (eventos, mídia) e publicação dos casos de sucesso dos parceiros Treinamento dos parceiros (às custas da Microsoft) Prêmios e incentivos Exigir certificações
no. 2	ND*	ND*	Trabalhávamos o número de profissionais certificados, certificávamos produtos de ISV's que utilizavam nossa plataforma. Fazíamos "road-shows", para que parceiros soubessem dos próximos passos da tecnologia e das ações comerciais da Microsoft. Distribuíamos kits de produtos Microsoft contendo CD's para que os parceiros experimentassem os produtos
no. 3	Chute de 25 a 30%..  Além da verba de canal, haviam as verbas de propaganda, eventos como feiras congressos, etc.  Observo que a verba de propaganda não era muito grande.	ND*	Desenvolver e qualificar os parceiros. Oferecia suporte em treinamento, indicação de clientes, certificação, marca, licenças grátis, amostra grátis de produtos, feiras, divulgação do branding do canal, etc O papel estratégico do canal sempre foi preocupação da Microsoft, apoiávamos esperando que ele identificasse e desenvolvesse relacionamentos com clientes. Isto exige um investimento do canal, mas no Brasil, o canal não tinha fôlego financeiro, o que tornava o parceiro menos proativo e limitado estrategicamente. A Microsoft percebeu isto e agiu em prol da geração de demanda e continuou reforçando apoio, para superar a dificuldade de desenvolvimento das empresas do canal. A Microsoft tinha um único programa de canal. Ela dava o mesmo tratamento para as empresas parceiras grandes e pequenas. Isto dificultava aspectos de relacionamento com o parceiro.
no. 4	ND*	ND*	ND*
no. 5	Não tenho o percentual.  A Microsoft investe anualmente US\$ 1,5 bilhão em canais.	Renovação do programa de canais novo, lançado em 2004 levou 2 anos de estudo e planejamento e vai levar 1,5 anos implementando. A empresa aumentou a escala de apoio a parceiros com a introdução de Tele-Gerentes de Conta para parceiros menos graduados. Tratamento para base ampliada de canais registrados.	O novo programa conta com treinamentos do parceiro em vendas de soluções, ação conjunta com Gerentes de conta e integrada aos objetivos de marketing dos Gerentes de Produto. Flexibilização do programa através de tratamento das diferentes competências de parceiros e pontuação de qualificação entre Gold, Certified e Registered. Programa de benefícios incluindo treinamentos sem custo para o parceiro e kits de software cedidos em função do acordo de parceria e anualidade (representa 2% do valor total do pacote de software cedido).

Quadro 14 (continua) - Entrevista dos profissionais Microsoft (3).

Fonte: entrevistas dos profissionais Microsoft.

\* ND significa não disponível, em função da pergunta não ter sido realizada ou não respondida.

Entrevista	Relação curto ou longo prazo?	Qual é a demanda de serviços dos parceiros pelos clientes? (qualitativo)	Qual é a demanda de serviços dos parceiros pelos clientes? (Quantitativo)
no. 1	Longo prazo	Instalar, configurar os produtos e suportar o cliente no uso.	Não tenho dados. Não era nosso objetivo saber qual a demanda de serviços para nossos produtos.
no. 2	Longo prazo.	Serviços qualificados na plataforma Microsoft.	Naquela época, tínhamos estudos apontando para um faturamento de US\$6.00 em serviços para cada US\$ 1.00 que o cliente gastasse em licenças de produtos Microsoft. Observe que sempre cuidamos para que este filão fosse do parceiro. Não me lembro qual a fonte deste estudo.
no. 3	Longo prazo. A Microsoft buscava manter o canal fiel a ela e o cliente fiel ao canal. Inclusive o canal confirmava esta percepção, apesar das críticas como mencionamos antes. Mas no fundo, sabíamos que os canais estavam satisfeitos. Eles precisavam do programa e o programa era bom, cheio de benefícios para o canal.	Serviços qualificados na plataforma Microsoft.	A maior dificuldade que tínhamos era obter esta métrica. Era importante para nós sabermos quanto cada parceiro vendia de licença e quanto vendia de serviços. A medida era difícil porque a maioria dos parceiros na época eram muito desorganizados, eles mesmo não tinham estas estatísticas, eles tinham dificuldade de fazer-las. Acredito que a Microsoft tenha estes dados hoje.
no. 4	ND*	No lançamento de produtos novos temos de apoiar o cliente como garantia. O parceiro por sua vez, não tem obrigação de atender de graça, apesar de que, algumas vezes contamos com eles nestes casos, mas neste tipo de situação, o parceiro concorda atuar porque ele vai aprender uma nova tecnologia que a Microsoft está lançando. É uma oportunidade dele em ganhar experiência em produto novo, o qual vai crescer no mercado.	ND*
no. 5	ND*	ND*	ND*

Quadro 14 (continua) - Entrevista dos profissionais Microsoft (4).

Fonte: entrevistas dos profissionais Microsoft

\* ND significa não disponível, em função da pergunta não ter sido realizada ou não respondida.

Entrevista	Preocupação com a sustentabilidade do negócio do parceiro	Crescimento do número de Solution Providers	Exclusividade da parceria	Atuação da MCS
no. 1	<p>Sim. Sempre repassávamos os serviços para os parceiros.</p> <p>Mesmo em contas grandes, onde atendemos direto e prestamos serviços com a Microsoft Consulting Services (MCS) usamos mão de obra dos parceiros.</p> <p>Hoje, para fazer frente à concorrência, isto pode ter mudado, mas não estou mais na empresa.</p>	<p>1994 - 20 parceiros</p> <p>1999 - em torno de 450 parceiros</p> <p>Obs.: aumentamos a exigência de número de certificações e casos de sucesso para a qualificação do parceiro ao longo do tempo.</p>	ND*	ND*
no. 2	Temos, indicamos sempre os parceiros para os serviços, mesmo quando há a necessidade de envolvimento da Microsoft Consulting Services (MCS).	ND*	Não	ND*
no. 3	Naquela época, o foco era venda de licenças. Meus <b>controles eram mais ligados ao número de licenças</b> que cada canal vendia. Porque o próprio distribuidor tinha este número de quantas licenças ele vendeu para uma dada revenda. A revenda tinha dificuldade de mensurar e para eles parece que não era tão prioritário	ND*	ND*	ND*
no. 4	ND*	ND*	ND*	<p>São 40 profissionais em 2004. Andamos diminuindo. Nós apenas alocamos 1 ou 2 profissionais por projeto, os demais vem através de parceiros.</p> <p>Em muitos projetos nem ganhamos dinheiro.</p> <p>Nós gerenciamos projetos mais complicados com produtos novos pois estes apresentam problemas técnicos e precisamos manter um controle interno da</p>
no. 5	No Brasil, temos algo em torno de 100 profissionais gerentes de contas (Partner Account Manager - PAM), 50 atuam com 1 parceiro Gold cada, para desenvolver negócios junto aos parceiros. Os outros 50 parceiros são Tele PAM's e cada um trabalha junto aos parceiros Certified.	<p>Hoje são em torno de 500 parceiros Com certificação Microsoft. Fora estes 500 temos algo em torno de umas 20.000 empresas as quais consideramos parceiras não registradas, destas uns 10.000 já estão detalhados e vão ser abordados por campanha para se registrarem como parceiros sem custos, mas terão benefícios em função disto.</p>	Não	ND*

Quadro 14 (continua) - Entrevista dos profissionais Microsoft (5).

Fonte: entrevistas dos profissionais Microsoft.

\* ND significa não disponível, em função da pergunta não ter sido realizada ou não respondida.



## Resumo das entrevistas com Gestores dos Solution Providers

Entrevista	Nome, Cargo, Empresa e Período de parceria	Tipo de canal	Quais os serviços demandados pelos clientes na plataforma Microsoft?
no. 6	Gerente de Negócios Desde 1997	Gold Partner - atende região Sul do Brasil em serviços e é revenda de produtos Microsoft	<p>Temos uma série de serviços apenas dedicada à parte de servidor. São eles a consolidação de servidores, migração de servidores (de plataformas concorrentes ou de versões anteriores do servidor Windows), Suporte ao uso, que envolve socorro a situações emergenciais ou serviços programados (com data definida), administração de rede, consultoria e etc.</p> <p>Há diferentes tipos de clientes com diferentes necessidades. Em geral eles precisam de apoio especializado.</p>
no. 7	Diretor Comercial Desde 1992	Independent Software Vendor e Prestador de Serviços - Gold Partner	<p>Vendemos uma solução completa com os produtos de "business intelligence" para a plataforma Microsoft. Definimos o projeto, desenvolvemos e implantamos o software. Também lidamos com software de banco de dados para servidor.</p> <p>No caso de sistemas operacionais de servidor não nos dedicamos exclusivamente a este, mas precisamos ter a plataforma Microsoft operacional, por isso entregamos todo o serviço necessário para tal, se necessário.</p>
no. 8	Gilberto Franco Diretor de Tecnologia Empresa K2M Desde 2001	Independent Software Vendor e Prestador de Serviços - Gold Partner	<p>Fazemos serviços no servidor porque é parte básica para o nosso foco que está ligado aos nossos produtos de gestão do conhecimento. Geralmente o cliente já possui o sistema operacional do servidor já instalado, mas caso seja necessário implantamos o servidor também. Nosso serviço é consultoria. Cada cliente tem necessidades específicas e portanto as soluções que elaboramos são muito variáveis, isto é, depende do cliente. Muitas vezes o cliente nem sabe bem o que ele quer e precisamos orientá-lo. Neste momento apresentamos as alternativas Microsoft.</p>
no. 9	Eurico Brás Sócio Diretor Brás e Figueiredo Desde 1986	Prestador de Serviços Diversificado – Gold Partner	Fazemos vários serviços na área de tecnologia. Treinamento, infraestrutura, suporte e desenvolvimento.
no. 10	Beth Toscanelli Diretora Vesta Desde 1997	ISV e Serviços - Parceiro Gold	Serviços em toda a plataforma Microsoft, envolvendo sistemas operacionais, bancos de dados, aplicações, etc.

Quadro 15 - Entrevista dos Solution Providers Microsoft (1)

Fonte: Entrevistas dos gerentes de empresas Solution Providers

Entrevista	Quem faz o serviço?	Quantos profissionais certificados sua empresa tem?
no. 6	<p>O cliente não pode contar com profissionais especializados em seu quadro, pois custa caro e em demandas específicas. Sai muito mais barato contratar o parceiro. Exceto quando o cliente é grande, ele tem seus profissionais porque tem demanda constante.</p> <p>A Microsoft nos apoia com seus system engineers, mas eles não fazem o serviço. Eles nos orientam.</p>	25 Microsoft Certified Professionals. Temos capacitação para atender a mais de quarenta produtos Microsoft.
no. 7	<p>O cliente não faz por conta própria e nem a Microsoft atende. Existe a MCS, mas ela não concorre conosco. A grande virtude da Microsoft é que ela não concorre conosco. Nenhum outro produtor de tecnologia tem posicionamento tão claro neste sentido.</p> <p>Somos parceiros IBM e a parceria não é tão boa porque eles concorrem conosco.</p>	Em torno de 50.
no. 8	<p>O cliente não faz sozinho. Como temos um conjunto de produtos específico o cliente pode comprar a solução e isto custa menos do que fazer sozinho, ou o cliente não sabe nem como fazer, precisa de consultoria e produto.</p> <p>A Microsoft Consulting Services trabalha sempre com recursos de parceiros.</p>	Todos os nossos dez profissionais técnicos são certificados em Microsoft, em diferentes níveis.
no. 9	<p>Existem clientes de porte que o fazem, porém, acabam precisando de algum apoio. Seja em atividade mais especializada, ou mesmo para não perder tempo (... para atingir resultados e soluções).</p> <p>A Microsoft, há dois anos atrás andou tentando fortalecer sua atividade de consultoria. Eles aumentaram o corpo da MCS e também criaram uma companhia chamada Avanade, que já não existe mais. Eles perceberam que começaram a perder parceiros e pioraram resultados de negócios. Ficou por uns dois anos tentando e agora desistiu. Eles perceberam que um dos bons elementos de sua estratégia era exatamente ter estes parceiros., inclusive os concorrentes tentam converter parceiros Microsoft, mas não conseguem. Não conseguem por estupidez da concorrência. Fomos assediados pela IBM, pela Sun várias vezes. Nunca eles ofereceram algo que fosse interessante. Há indecisão e eles também concorrem o tempo todo com os seus canais na parte de serviços. Principalmente a IBM. Tanto que a IBM não tem nenhum parceiro de porte. Você seria capaz de citar algum?</p>	Hoje estamos com algo em torno de 100 profissionais
no. 10	<p>Há dois modelos. A Microsoft pode atender através do parceiro, apenas intervindo de maneira menor, ou através da gestão do projeto e relacionamento com o cliente, ela assim assume responsabilidade sobre o projeto, mas trabalha com o parceiro junto. Todo o serviço na plataforma Microsoft é praticamente feito pelos parceiros.</p>	Não cuido disto, mas certamente temos mais de 8.

Quadro 15 (continua) - Entrevista dos Solution Providers Microsoft (2)

Fonte: Entrevistas dos gerentes de empresas Solution Providers

Entrevista	Voce vende licenças ou produtos? Por que?	Como sua empresa fatura com serviços na plataforma Microsoft?	É um negócio sustentável?
no. 6	Os dois. Nosso maior interesse é no serviço, mas as licenças nos ajudam a penetrar em clientes, por isso vendemos os produtos com margem baixa.	Não tenho números mas é importante atender o cliente na plataforma porque isto acaba nos gerando uma série de outros serviços. Por isso nosso leque de serviços é amplo e nos gera receitas continuadas nos nossos clientes.	As receitas continuadas são a chave de nossa sustentabilidade. Mas em termos de margens estamos sentindo pressão da concorrência.
no. 7	Só serviços.	Até gostaríamos, mas não temos volume de vendas suficiente para competir com revendas, as quais conseguem descontos que inviabilizam nossa entrada nesta atividade. Inclusive há parceiros que atuam como revenda e serviços ao mesmo tempo. Desta forma eles levam vantagem em relação à nossa empresa	A atividade da empresa mais ligada à parte do servidor é a de BI e representa 30% do negócio.
no. 8	Nós não vendemos licenças. Sempre indicamos as revendas.	Não tenho dados aqui. O nosso foco é em Gestão do Conhecimento. Mas para nós são importantes os servidores Microsoft porque eles contêm a plataforma e tecnologia "dot net" (ou ".Net"). Dentro do meu negócio, apenas dez por cento de todo o serviço é para cuidar de infra-estrutura (instalar e implantar softwares para servidor da Microsoft) e isto para a K2M é estratégico, por duas razões. A primeira é que a infra-estrutura, além de ser a plataforma de nosso produto, é onde podemos garantir que outro fornecedor não vá atender o cliente final, é uma espécie de proteção de nosso negócio com este cliente.	A segunda razão, é que é um bom negócio também. Pretendemos aumentar as nossas atividades em infraestrutura.
no. 9	Nós vendemos somente serviços	Serviços	Sim. Não posso dizer o mesmo de outros produtos
no. 10	Vesta, nosso interesse é exclusivo em serviços e não vendemos produtos.	Não é nosso foco.	A parte de plataforma é uma área de infraestrutura. A Vesta trabalha pouco com infraestrutura. Atuamos mais com desenvolvimento e consultoria e precisamos de um pouco de apoio de infraestrutura, mas é pouco. Não cabe avaliar sustentabilidade desta atividade, pelo próprio perfil da empresa.

Quadro 15 (continua) - Entrevista dos Solution Providers Microsoft (3).

Fonte: Entrevistas dos gerentes de empresas Solution Providers.

Entrevista	Você vê importância da sua atividade para a estratégia da Microsoft?	Os programas da Microsoft o ajudam a cumprir seus objetivos?	A Microsoft exige exclusividade
no. 6	Eles mesmos nos indicam vários clientes porque eles não se propõem a atendê-los. O negócio da Microsoft é vender o produto e aumentar cada vez mais a presença destes nos clientes e o nosso é complementar com serviços.	Ajudam. Mas, hoje tem muito parceiro na praça. Acho que este fator gera uma concorrência que está ficando cada vez mais acirrada.  Mas por outro lado, não faço parceria com a IBM, nem com HP, pois eles não dão o apoio que a Microsoft dá. A Novell perdeu o espaço.	Não, mas não nos interessa trabalhar com os concorrentes dela. Ao menos por enquanto.
no. 7	Sim. Em nosso entendimento a Microsoft nos vê de maneira séria. E eles fazem esforços para que o parceiro preste serviços e mantenha o cliente bem atendido.  Eles procuram entender as dificuldades (como aquela citada na concorrência entre provedores de serviços contra revendas que concorrem em serviços) e buscam resolver.	Sim, eles nos ajudam a vender mais.	Não, inclusive sou parceiro IBM.
no. 8	A Microsoft vende produtos em caixa, nós vendemos serviços que são necessários para transformar estas caixas em soluções.	Nós utilizamos kits cedidos pela Microsoft que contêm material de venda e técnico- é a base do negócio.  Também há eventos para parceiros. Estes eventos são bons para conhecermos os direcionamentos e estratégias da Microsoft.  A Microsoft, no ano de 2003, destacou para os parceiros Gold como nós, um Account Manager. Ele nos ajuda a vender e é um advogado nosso dentro da Microsoft.	Não, tanto que representamos Symantec também, apesar de que a Symantec não concorre com a Microsoft.
no. 9	A Microsoft possui várias estratégias. Uma das brigas hoje é a do Linux, nós ajudamos a Microsoft contra o Linux, apesar de que o Linux ainda não está representando uma grande ameaça. Outra é a questão dos produtos da Microsoft, os quais estão tornando-se muito sofisticados. Sem o apoio do parceiro, o qual provê serviços e orienta o cliente, estes produtos não são vendidos.	Hoje estamos consolidados como empresa. Temos uma relação mais equilibrada e não tão dependente. A Microsoft inclusive é nossa cliente hoje. Participamos de importantes processos de capacitação de profissionais porque nossa atuação é diferenciada.  Sabemos que o equilíbrio ocorre porque o cliente dá valor para o atendimento, não só para os produtos Microsoft.	Não
no. 10	Eu acho vital, porque a Microsoft não presta serviços e simplesmente a empresa criou dependência em relação ao canal. Eles não concorrem conosco e nos qualificam perante o cliente.	Não podemos esquecer que a Microsoft é uma empresa de produto e há situações como por exemplo, quando eles descontinuem produtos, que agem de maneira menos positiva. Por outro lado eles ajudam em suporte, venda, acompanha necessidades, a marca ajuda, e os produtos estão melhorando. Cada vez mais existem componentes prontos embutidos nos produtos que diminuem os custos das soluções. Esta diminuição de custos viabiliza certos serviços que, sem o produto seriam economicamente inviáveis.	Não

Quadro 15 (continua) - Entrevista dos Solution Providers Microsoft (4)

Fonte: Entrevistas dos gerentes de empresas Solution Providers



Entrevista	Qual o papel que a Microsoft espera da sua empresa?	Como você avalia o programa da Microsoft?
no. 6	Não deixar o clientes com dificuldade na plataforma Microsoft.	Tem funcionado bem, vários dos produtos dominam o mercado, o que nos dá perspectiva de continuidade
no. 7	A Microsoft espera que prestemos serviços, consultoria, criação de produtos na plataforma dela. Acho que é uma boa parceria porque somos complementares.	O programa de canais me ajuda a vender mais. A Microsoft não se preocupa com margem do meu negócio.
no. 8	Vender soluções e colocá-las funcionando no cliente. Este papel está alinhado com nosso negócio pois somos complemento um do outro.	Bom
no. 9	Serviços, inclusive a própria Microsoft é cliente nossa.	Sim, por vários mecanismos.
no. 10	Agregar valor aos seus produtos.	Vejo que ainda não é cem por cento

Quadro 15 (continua) - Entrevista dos Solution Providers Microsoft (5)

Fonte: Entrevistas dos gerentes de empresas Solution Providers

Entrevista	Você cresceu durante o período de 1994 a 2003?	Quem são seus concorrentes? Os parceiros Microsoft ou os concorrentes da Microsoft?
no. 6	Sim, hoje temos algo como 110 profissionais técnicos e 9 unidades de negócio. Em 1997, quando entrei na empresa, tínhamos uns 25 profissionais técnicos.	Cada vez mais disputamos com os próprios parceiros Microsoft, pois a Microsoft tem mantido a porta aberta para parceiros. Acredito que eles deveriam cuidar um pouco disto.  Já a concorrência, está ficando mais séria. A IBM vem expandindo em parceria, vem com a estória de Linux. Tem cliente que quer IBM. Estamos começando a sentir pressão do cliente, principalmente na hora de vender a licença do software para servidor
no. 7	Sim e muito. Em 1994 atuávamos apenas em treinamento e tínhamos 5 funcionários. Atualmente temos 85 funcionários.	Há uma mescla de competidores. Disputamos com outros parceiros Microsoft, a IBM disputa serviços. O Linux ainda não representa uma forte ameaça, e se precisarmos atender nesta plataforma podemos trabalhar com a IBM.
no. 8	Abrimos a empresa em 2001. Eram 2 sócios e eu fui o primeiro funcionário. Hoje sou sócio também e temos mais sete profissionais técnicos atuando conosco.	Temos disputa entre parceiros. Quanto a outras plataformas, não nos preocupamos muito. Linux por exemplo, ainda tem pouca força.
no. 9	Sim, em torno de 20 vezes.	Com parceiros Microsoft. Há muitos parceiros desestruturados, os quais praticam preços de maneira inadequada. Já os parceiros de concorrentes como Sun e IBM são poucos. A concorrência com a IBM é quando ela própria entra na disputa. A Sun entra em disputas muito específicas
no. 10	Fundada em 1997, hoje, a Vesta deve chegar perto de uns 150 profissionais, mas assim, considerando a fábrica de software.	Eu não atuo muito na ponta comercial, mas pelas nossas reuniões internas, eu acho que não tem muito esta briga, mesmo porque temos um posicionamento muito especializado e neste nicho a concorrência é muito pequena.

Quadro 15 (continua) - Entrevista dos Solution Providers Microsoft (6)

Fonte: Entrevistas dos gerentes de empresas Solution Providers

## **9. ANEXO - TRANSCRIÇÃO DOS DEPOIMENTOS DOS GESTORES DA MICROSOFT**

### **Entrevistado no. 1 - Microsoft**

Nome: Liliana Zenaro

Cargo: Gerente de Marketing de Canais Microsoft

Período de Atuação: 1994 a 1999

**1. Dados pessoais. Nome, formação, especialidade ou brevíssimo resumo da experiência Onde você atua? Nome do cargo, departamento, área de negócio, propósito da área de negócio dentro da organização**

Sou formada em Engenharia Elétrica, atuava previamente com serviços técnicos em software, antes de atuar na Microsoft. Entrei na Microsoft em 1993, atuando com serviços técnicos, suportando redes e bancos de dados, e pouco depois eu passei a atuar na área de marketing de produtos na linha de redes e bancos de dados e depois fui atuar em um programa dedicado para o canal de prestação de serviços. Mais tarde me tornei gerente de marketing para canais. A Microsoft tinha diversos tipos de canais, que eram os distribuidores, revendas e os *Solution Providers*, que eram prestadores de serviços. Os tratamentos eram diferentes e as gerências eram diferentes. Os canais de revendas e distribuidores estavam abaixo da área comercial. O programa *Solution Providers* na época, já em 1994, era uma área nova e separada da empresa, era independente e até que ele se consolidasse a empresa focalizou muito nisto. Este programa era independente de todas as outras áreas e foi criado em função do interesse da Microsoft entrar no mundo corporativo.

**2. Para a Microsoft, qual é o papel do canal?**

Na época ela lançou o Windows NT e toda uma linha de produtos para servidores. Eram produtos complexos e compunham uma plataforma. O objetivo principal não era vender o produto na forma de caixinhas em que o próprio usuário instala, pois estes produtos necessitavam da ação de *experts*. Para que os clientes usassem o produto, a Microsoft precisaria oferecê-lo com suporte pré e pós-venda, e a Microsoft não tinha condições de atender sozinha, não tinha braços. A opção da Microsoft foi por desenvolver um canal de serviços, os quais implementariam o Windows NT e todos os produtos Microsoft que fossem parte da plataforma (família de produtos Microsoft para servidores de rede). Criamos com o parceiro uma relação de complementaridade e de adição de valor. Porque para a Microsoft o objetivo era apenas venda de produto, mas havia a necessidade de se colocar parceiros qualificados para implementar projetos de qualidade.

Utilizávamos como canal vários tipos de parceiros porque o objetivo era conseguirmos agregação de valor para diferentes necessidades dos clientes, haviam empresas de treinamento, suporte, desenvolvimento, produtores de software que rodava em plataforma Microsoft, etc. Inclusive buscávamos empresas que atendiam o cliente com produtos concorrentes e procurávamos mostrar que éramos bons parceiros de forma a cativar o canal de maneira diferenciada. Inclusive a Microsoft nos premiava por ampliar número de canais.

Observamos que o decisor do cliente conta com profissionais técnicos de apoio. E inicialmente ao lançarmos o Windows NT, tínhamos barreiras com relação aos profissionais técnicos do cliente, os quais eram meio radicais quanto à preferência pela plataforma da Novell. Tínhamos que fazer muitos esforços para convencer estes profissionais. Por isso o canal, dentro de seu papel, exercia forte presença técnica perante o cliente. O canal bem preparado nos ajudava a “converter” o cliente. Aliás, na grande maioria de parceiros Solution Providers, o dono era um técnico. Isto fazia diferença não só para a tecnologia do Windows NT. Também enfrentamos barreiras de preferência técnica quanto aos produtos de bancos de dados contra a Oracle, forte concorrente neste setor. E vemos um episódio parecido nos dias atuais quanto ao Windows NT e o Linux.



A Microsoft também tinha revendas de produtos. Estas sim, tinham interesses nos valores e margens dos produtos e, com estes, canais tínhamos acordos pré-estabelecidos, definíamos margens, preços, mas estes eram outros canais.

Dávamos importância ao canal desde o lançamento dos produtos. Antes de lançarmos produtos, precisávamos ter canais habilitados para atender vendas e serviços relacionados ao produto.

**3. Quais são os indicadores de resultado que a MS espera obter através do canal? Certificação de gerentes? Fidelidade? Licenças? Base Instalada? Você vê o canal como uma forma de atingir vantagem competitiva nos indicadores que vocês apontam? Quais? Quais atividades do canal estão ligadas a estes indicadores?**

Amplitude do programa, isto é capacidade de atender clientes em abrangência geográfica cada vez maior, número de profissionais certificados, número de canais que mudavam sua preferência a partir do concorrente para a Microsoft. Havia também indicadores indiretos de número de casos de sucesso do parceiro, expressividade ou importância do caso de sucesso implementado pelo parceiro (empresa de porte conhecida ou solução de referência em um dado tipo de mercado – na verdade não mensurávamos bem estes indicadores porque não tínhamos ferramenta de controle específico para os canais de serviço neste sentido, apenas utilizávamos as ferramentas do pessoal de venda de produto – a relação não era direta. Porém, a Microsoft de uma forma menos quantitativa cuidava de maneira mais dedicada ao relacionamento dos parceiros que se destacavam na qualificação da mão de obra, conhecimento dos produtos Microsoft e na sua qualidade de atendimento aos clientes. Estes pontos eram chave para um compromisso mutuo. É relevante entender que não podíamos definir algo muito específico para este tipo de indicador porque haviam diferentes tipos de canais, com diferentes funções e especialidades. Existiam os desenvolvedores, que desenvolviam aplicações sob medida para os clientes, os parceiros com produtos prontos que rodavam na plataforma Mi-

crosoft, os Centros de treinamento e os integradores de soluções. Cada um se relacionava com a Microsoft de uma maneira diferente.

No caso da base instalada começamos com uma medida de instalações em grandes contas através de contratos especiais. Depois, ao longo do tempo fomos evoluindo para conhecer nossa base instalada.

**4. O quão são importantes os parceiros para aumento ou fidelidade da base instalada? É estratégica ou tática? Há Importância estratégica da base instalada?**

Buscamos o aumento da base instalada e o número de licenças vendidas. Os parceiros estimulavam o aumento de vendas e, mantinham os clientes através do atendimento às suas necessidades. Isto era vital no segmento de clientes de médio porte, os quais a Microsoft não teria a menor condição de atender, dado o volume e abrangência de mercado. O Brasil é muito grande, era preciso ter parceiros atendendo os clientes localmente.

Quando se iniciou o programa de canais Microsoft, o produto Windows NT tinha uma base instalada insignificante. Grande parte do sucesso de crescimento da base instalada veio destes canais. Havia 20 parceiros em 1994 e em 1999 havia uns 450 parceiros. E o número de parceiros não cresceu apenas numericamente. Nossos programas foram tornando-se mais exigentes ao longo do tempo quanto ao número de profissionais certificados.

**5. Qual o percentual da verba de marketing dedicado a canais?**

Não me lembro do percentual. A Microsoft sempre fez questão de divulgar este percentual para os parceiros de forma a demonstrar que tinha alto compromisso com o programa de canais Solution Providers.

**6. Que políticas e programas são adotados pela Microsoft para garantir um papel estratégico desempenhado pelo canal?**

Fazíamos divulgação da marca Solution Providers (mídia, eventos locais, eventos internacionais), treinamento especial dos canais (técnico e comercial). Chegamos a levar parceiros para serem treinados nos EUA. Prêmios e programas de incentivo, casados com metas para os canais (que nem sempre eram quantitativas, mas eram mais voltadas a casos de sucesso e resultados que iriam fazer reconhecimento do produto pela importância do caso de sucesso – inclusive cuidávamos seriamente da publicação dos casos de sucesso).

Para desenvolver o canal de serviços foi necessário treinar e qualificar, certificar. Este tipo de parceiro deveria conhecer a plataforma Windows NT, e fazer pré-vendas e pós-vendas dos produtos desta plataforma. Principalmente influenciar clientes, porque como o foco deste tipo de parceiro estava em ganhar em serviços, eles não se interessavam pela venda do produto em si e nem pela comissão – mesmo porque, a margem do produto era pequena para trabalhar com volumes, algo incompatível com o canal Solution Provider. Desta forma não era cobrado destes parceiros compromissos com volume de vendas.

## **7. Relações com canais são de curto ou de longo prazo?**

Sempre foi colocada uma visão de relacionamento de parceria de longo prazo.

## **8. Vocês sabem qual a demanda de serviços para os parceiros implementarem soluções com os sistemas operacionais para servidores?**

Auxiliar o cliente a entender sua opção por produtos Microsoft, auxiliá-lo na instalação e configuração dos produtos e suporta-lo no uso.

## **9. Vocês da Microsoft tem estimativas, e ou podem fornecer dados sobre quanto os parceiros Microsoft faturam com serviços relacionados aos sistemas operacionais para servidores?**

Não temos números e nunca montamos nada sobre a demanda de serviços para nossos produtos. Não era nosso objetivo.

#### **10. Há uma preocupação em sustentabilidade do negócio dos parceiros?**

Sim. Sempre, mesmo em situações que o cliente era uma multinacional que queria contratar serviços da Microsoft, nós envolvíamos recursos dos parceiros. A Microsoft, durante o período em que atuei no programa de canais, tinha claro e definido, tanto internamente, quanto externamente o objetivo de vender sua tecnologia e seus produtos. Não havia interesse nos serviços, os quais buscávamos que fosse feito por nossos parceiros.

Dentro da Microsoft, segmentávamos os clientes, por critério de número de computadores, e havia os seguintes segmentos: grandes contas, médio e pequeno porte. No segmento de grandes contas, a Microsoft atuava com um gerente de contas próprio e este contava com o apoio de um engenheiro de sistemas Microsoft. Porém, após abrir o relacionamento e efetivamente propor soluções para o cliente, este gerente de contas convocava parceiros para elaborar e implantar soluções. Inicialmente, no caso do segmento de médias e pequenas, contávamos totalmente com o parceiro, pois não tínhamos gerentes de conta para este grupo, aliás, os canais se sentiam sozinhos para este tipo de clientes. Porém, ao longo do desenvolvimento do programa, junto com o crescimento da Microsoft Brasil, foram criadas áreas com gerência de contas para empresas de porte médio, mas mesmo assim, trabalhamos com os canais. Investíamos em programas de marketing para certos segmentos de clientes e quem atendia estes clientes eram os parceiros.

Existe também a Microsoft Consulting Services (MCS), a qual sempre foi pequena e atendeu contas grandes e também usa apoio do parceiro. Não sei se mudou, mas a MCS sempre foi um apoio adicional para garantir que a tecnologia tivesse algum caso de sucesso inicial, ao ser colocada no mercado. Hoje pode ser que a MCS seja um filão de negócios do qual a Microsoft resol-



veu se aproveitar, porque serviço é um bom filão, ou então foi para fazer frente à IBM, que sempre explorou muito a área de serviços.

#### **11. Indicação de fonte secundária para checar os dados**

No site Internet da Microsoft há uma área reservada para parceiros. Talvez você consiga uma senha temporária com a Luciane. Lá existe muita informação importante a respeito.

#### **12. Indicação de um número de canais que desempenham fortemente o papel**

Brás & Figueiredo, Infoserver, TBA, Compusoftware, Ka Solutions.

**Entrevistado no. 2 - Microsoft**

Nome: Luciane Rebello Galuppo

Cargo: - Gerente de Canais Microsoft e depois Gerente do Programa de Certificações

Período de Atuação - 1992 a 1999 / Desde 1999

**1. Dados pessoais. Nome, formação, especialidade ou brevíssimo resumo da experiência Onde você atua? Nome do cargo, departamento, área de negócio, propósito da área de negócio dentro da organização.**

Eu sou formada em administração pela FGV, aqui em São Paulo. Iniciei minha atuação em 1992, depois de formada, na área de Canais e atuei com a Liliana até 1999 e depois passei por outras áreas. Faz dois anos e meio que eu voltei a atuar sob a gerência de canais e há um ano eu passei a atuar mais especificamente com a área de certificação de profissionais. O objetivo da área de canais sempre foi o de prover informação tanto técnica como marketing, vendas e comercial. Estas informações ajudam as empresas parceiras a exercer da melhor forma possível o seu trabalho com a plataforma Microsoft atendendo ao mercado.

**2. Qual o papel do canal (observando o período em que você atuou na área de canais)?**

Muitas empresas prestadoras de serviços de tecnologia procuravam a Microsoft para se tornarem parceiras porque os clientes pediam. Os clientes queriam profissionais habilitados para atendê-los e a Microsoft dava este apoio. Assim, nosso objetivo era fazer com que estes parceiros atendessem cem por cento da demanda dos clientes. Isto era irrestrito, valia para qualquer produto Microsoft, e para todos os serviços demandados. Também valia para a venda em si. A Microsoft não daria conta de atender sozinha o mercado, que possui um número muito grande de empresas que demandam nossos produtos.

É importante considerar que não é o caso de todos os produtos, pois a Microsoft vende uma série de produtos de caixinha e que são fáceis de usar e

instalar como, por exemplo, o Microsoft Office. Os serviços eram demandados principalmente no caso de produtos dedicados a servidores. Esta atividade dos serviços era sem dúvida alguma como algo estratégico para garantir que os produtos fossem vendidos.

Em resumo os parceiros geravam a qualidade de atendimento do cliente e o aumento da base instalada.

**3. Quais são os indicadores de resultado que a MS espera obter através do canal? Certificação de Gerentes? Fidelidade? Licenças? Base Instalada? Você vê o canal como uma forma de atingir vantagem competitiva nos indicadores que vocês apontam? Quais? Quais atividades do canal estão ligadas a estes indicadores?**

Nós não tínhamos como medir fidelidade, isto era muito complicado. Nós mensurávamos a quantidade de empresas atuando como canal. Dentro de nossa base instalada (aqueles que tínhamos informação a respeito), fazíamos pesquisa para saber satisfação do cliente parceiro e do cliente final. Isto foi feito em 1994, 1995, 1998. Tínhamos alguns indicadores de base instalada (era indicador pouco preciso). Outra fonte importante de informação era o número de clientes que ligavam direto para a Microsoft, observando que o atendimento de serviços era praticamente sempre repassado aos parceiros. Quer dizer, o cliente recebia uma lista de parceiros e nós acompanhávamos quem atendia aos chamados, isto permitia analisar a ação dos canais perante nossas indicações.

**4. O quão são importantes os parceiros para aumento ou fidelidade da base instalada? É estratégica ou tática? Há Importância estratégica da base instalada?**

Os parceiros geravam a qualidade de atendimento do cliente e o aumento da base instalada. Sua atuação era sem dúvida alguma estratégica e a base instalada era importante porque representava espaço ocupado perante a concorrência.

**5. Qual o percentual da verba de marketing da Microsoft Brasil que costumava ser dedicado a canais?**

Eu não me lembro de números.

**6. Que políticas e programas são adotados pela Microsoft para garantir um papel estratégico do canal?**

Eu não me lembro de muita coisa. Nos programas que fazíamos, trabalhávamos sempre o número de profissionais certificados e também certificávamos produtos que utilizavam nossa plataforma. Para nos comunicarmos com o canal ou com o público junto ao canal, fazíamos *road-shows*, eventos para passar as informações, pois era através destes eventos que nossos parceiros sabiam dos próximos passos da tecnologia e das ações comerciais da Microsoft. Distribuíamos kits de produtos Microsoft contendo CD's para que os parceiros experimentassem os produtos.

**7. Relações com canais são de curto ou de longo prazo?**

Longo prazo.

**8. Vocês sabem qual a demanda de serviços para os parceiros implementarem soluções com os sistemas operacionais para servidores?**

Serviços de implementação, treinamento e suporte nos produtos da plataforma Microsoft.

**9. Vocês da Microsoft tem estimativas, e ou podem fornecer dados sobre quanto os parceiros Microsoft faturam com serviços relacionados aos sistemas operacionais para servidores?**

Naquela época, tínhamos estudos apontando para um faturamento de US\$6,00 em serviços para cada US\$ 1,00 que o cliente gastasse em licenças de produtos Microsoft. Observe que sempre cuidamos para que este filão fosse do parceiro. Não me lembro qual a fonte deste estudo.

Nos não temos qualquer exigência quanto ao parceiro também vender outros produtos. Não exigimos exclusividade e não controlamos os parceiros.



Nossa preocupação é que ele esteja sempre estimulado a oferecer cada vez mais serviços sobre a plataforma Microsoft. Isto dificulta a obtenção de dados mais claros a respeito.

**10. Há uma preocupação em sustentabilidade do negócio dos parceiros?**

Sim. A Microsoft conta com a atuação da Microsoft Consulting Services (MCS) que poderia competir com o parceiro, mas não é o nosso objetivo. A MCS é muito pequena, atua apenas em contas de clientes muito grandes, e apenas para projetos de ponta. E mesmo assim envolve o parceiro. A MCS faz a primeira vez, ensina o parceiro a fazer e parte para outro projeto de ponta. Observe que o projeto de ponta é aquele que envolve produtos novos, com tecnologias complexas e tem risco, e este risco acaba sendo absorvido pela Microsoft. Um dos benefícios de nosso relacionamento com o parceiro é exatamente este, o de dar maior orientação e ajuda na implementação dos produtos mais recentes.

**11. Indicação de fonte secundária para checar os dados**

Eu tenho aqui comigo o diretório de Solution Providers dos anos de 1996, 1997 e 1998 e posso cedê-los para que você consulte. Atualmente o diretório está totalmente on-line pela Internet e pode ser consultado sem restrições. Quanto a informações mais atuais você pode falar com a Cláudia Abreu, que atua hoje na área de canais.

O melhor seria falar com o pessoal de imprensa Computerworld, IDG, a CRN. Temos bastante proximidade com eles.

**12. Indicação de um número de canais que desempenham fortemente o papel**

Não. Seria mais interessante você falar com a Cláudia Abreu, Gerente de Canais, ou com a Cristina Nogueira, Diretora de Canais.

**Entrevistado no. 3 - Microsoft**

Nome: Não revelado.

Cargo: Gerente de Contas/ Gerente do Programa e Certificações

Período: 1992 a 1993/ 1994 a 1999

**1. Dados pessoais. Nome, formação, especialidade ou brevíssimo resumo da experiência Onde você atua? Nome do cargo, departamento, área de negócio, propósito da área de negócio dentro da organização.**

Eu comecei a trabalhar na Microsoft em 1993, mais ou menos na mesma época em que a Liliana entrou também. Antes, eu nunca havia trabalhado na indústria de software, e previamente à Microsoft eu trabalhava na indústria de consumo. Nesta época a Microsoft começou a recrutar profissionais na área de marketing. A minha primeira atuação na empresa foi em marketing de grandes contas. Eu atuei como gerente de contas no segmento universitário. Depois de um ano e meio eu passei a gerenciar o canal.

Em torno de 1993 a Microsoft lançou seu programa de canais Microsoft Solution Provider. Até este momento, a distribuição dos produtos da Microsoft era feita via oito distribuidores. Os próprios distribuidores compravam o produto e, eles mesmos desenvolviam o canal. O canal era constituído de revendas, primeiro as de licença e depois as que agregavam serviços. Em 1993 foi o ano em que a Microsoft começou a se preocupar com o canal de serviços. Estes canais de serviços começaram a aparecer antes do lançamento do Windows NT, mas intensificou-se e foi muito impulsionado a partir deste produto. Eu e a Liliana lançamos este programa no Brasil.

Naquela época, 1993, o canal era constituído de empresas que vendiam software e não era diversificado. O principal distribuidor era a Compucenter, inclusive foi quem trouxe a Microsoft para o Brasil e eles desenvolviam as revendas. A Microsoft não tinha contato direto com as revendas. As revendas vendiam software para as corporações. Naquela época a Microsoft não tinha uma plataforma e não tinha um forte leque de produtos. Era só o Windows praticamente, até havia alguns softwares de linguagens como Fortran, Basic, etc.

Não existiam ainda produtos de servidor como banco de dados, sistema operacional de rede, etc.

## **2. Qual o papel do canal (observando o período em que você atuou na área de canais)?**

Naquela época, quando começou a lançar linha de produtos para servidor visando conquistar o mercado corporativo. A Microsoft percebeu que não iria conquistar estes mercados se não possuísse canal. Eles começaram nos EUA e Europa a desenvolver canal diretamente. Sem estes canais para fazer a venda a Microsoft não iria chegar no cliente.

Assim nós começamos a recrutar o canal. Através de uma listagem, passamos a visitar empresas para atrair para a venda da recém-criada plataforma da Microsoft. Inclusive focalizávamos no canal da Novell. Esta empresa já tinha canal desenvolvido e um produto forte já estabelecido que era o Netware.

O programa Solution Provider foi um alavancador do canal e foi muito bem desenvolvido e bem desenhado. O programa oferecia um bom suporte para o canal e oferecia a marca, para abrir mercado para o parceiro de canal.

A plataforma NT Server exigia que tivéssemos profissionais capacitados a instalar e a implementar a plataforma. Portanto precisávamos desenvolver profissionais qualificados. Então, em paralelo ao programa de suporte do canal, havia o programa de certificação de profissionais – o programa de treinamento e certificação. Eu gerenciava este programa de certificação e a Liliana gerenciava o programa de suporte aos canais.

No processo de desenvolvimento do canal fizemos parceria com a HP e com a Compaq, e desenvolvemos os canais de maneira conjunta.

## **3. Quais são os indicadores de resultado que a MS espera obter através do canal? Certificação de Gerentes? Fidelidade? Licenças? Base Instalada? Você vê o canal como uma forma de atingir vantagem competitiva nos indicadores que vocês apontam? Quais? Quais atividades do canal estão ligadas a estes indicadores?**

Nós tínhamos meta de trazer canais Novell para a nossa plataforma. Um indicador nosso era o número de revendas Novell que migrava para nossa plataforma. Esta medida também valia para canais IBM e outros.

Na parte de certificação, tínhamos metas de números de profissionais certificados, porque certificados, os profissionais fidelizavam-se à plataforma Microsoft e isto gerava um benefício para o profissional, pois isto abria mercado para ele também. Isto criava uma coincidência de interesses na ampliação de mercado tanto para a Microsoft vender produtos como para o parceiro vender serviços. A função do canal além de vender as licenças era prestar serviços.

Outra meta importante era o número de parceiros por área geográfica. Precisávamos ter X parceiros em Manaus, Y no Rio e etc. Depois, perfis de parceiros. Tínhamos meta em diversificar o perfil dos parceiros. Em Manaus, precisávamos ter um parceiro que trabalhasse com Windows NT, outro que trabalhasse com SQL Server, com Visual Basic, etc.. Então, além de número de canais, nossa meta determinava o desenvolvimento de um número qualificado e diversificação do canal de forma a satisfazer as demandas dos clientes em cada grande mercado nos diversos produtos que compunham a plataforma. Cada empresa do canal deveria ter um número X de profissionais certificados em Visual Basic, em SQL Server, etc. de acordo com o volume de venda do canal. Que era também uma outra importante métrica, venda por empresa, volume total de vendas de licenças.

Em um primeiro momento, sempre mensurávamos o canal por venda de licenças. Depois começamos a avaliar uma mensuração mais fina, que era a seguinte: quantas vendas de licença eram realizadas pelo canal de serviços. Isto era porque havia canais que vendiam licenças e os canais que não vendiam licenças. Este entrava no momento seguinte, depois da licença ter sido vendida, para fazer instalação, manutenção, treinamento, etc. Mas este tinha o papel de influência na compra de licença do cliente. Nós tentávamos relacionar a venda de licenças com a venda de serviços. Era algo difícil de fazer, mas buscávamos trabalhar estas métricas também.



Quanto ao número de máquinas que estão rodando no cliente e que utilizam a plataforma Microsoft, há uma divisão de mercado. Existia um mercado, o qual denominávamos de *key account*, composto de uma lista de mais ou menos umas cinqüenta empresas. Estas eram atendidas pelos canais, mas havia também o acompanhamento de um *account manager* da Microsoft. Nestes clientes, o *account* conseguia extrair do cliente este tipo de informação. Tínhamos informação dos tipos de equipamentos: *Mainframes*, PC's Servidores, e etc. A marca dos equipamentos: Compaq, HP, ou etc. Também haviam metas de licenças para serem colocadas naqueles clientes para os canais. O *account* gerenciava este aspecto por parte dos parceiros. Assim o canal era gerenciado pelo gerente de canal e pela gerência de vendas as quais eram representadas pelos *account managers*. O *account*, por sua vez, tinha metas de números de licenças a serem vendidas por cliente e o canal era parte de sua conta para fazer sua meta.

Desta forma havia complementaridade das métricas. A gerência de canais cuidava da expansão de canais e a área de vendas do número de licenças vendidas, por tipo de cliente e por cada canal.

Também havia um outro lado da gerência de canais que era voltado a atrair parceiros de canal de hardware: Compaq, HP e IBM para usar a plataforma Microsoft. Nós mensurávamos isto também – quantos canais estas empresas tinham no Brasil, quantos trabalhavam com a plataforma Microsoft, etc.

#### **4. O quão são importantes os parceiros para aumento ou fidelidade da base instalada? É estratégica ou tática? Há Importância estratégica da base instalada?**

O exercício do papel estratégico do canal sempre foi uma preocupação da Microsoft. Vejamos isto no seguinte sentido: a Microsoft apoiava o canal esperando que ele identificasse, desenvolvesse e criasse relacionamentos com clientes. Este trabalho exige um investimento do canal. As empresas brasileiras que se estruturavam como canal da Microsoft naquela época não tinham fôlego financeiro. O maior entrave que enfrentávamos era a capacidade financeira do canal, pois o canal precisava bancar a criação do relacionamento com o clien-

te. Apesar de a Microsoft buscar este papel estratégico do canal, ele muitas vezes desempenhava um papel tático, pois atendia a demanda do cliente já existente, era um papel mais reativo do que ativo. O parceiro ficava esperando o cliente ligar pedindo a licença. No meu entendimento, isto é o final do processo, final da cadeia e eu chamo isto de “tirar pedido”. E isto acontecia porque a Microsoft fazia muito investimento no seu *branding*. Como a Microsoft fazia muitos congressos, seminários, e trabalhava sua marca em feiras como a Fenasoftware. Traziam gerentes de TI das empresas para apresentar as plataformas e convenciam os clientes sobre sua plataforma. Em seguida o cliente ligava para o canal. A Microsoft sempre esperava um papel mais estratégico do canal, mas haviam limitações reais na capacidade de investimento destes. Ao perceber a limitação do canal, a Microsoft fazia investimento na atração do cliente, buscando fazer com que este mudasse de plataformas concorrentes para a Microsoft. Nossa briga com os canais era sempre esta, em função de tirar o canal do papel passivo. Outro fato que confirma esta limitação de investimento, era a briga entre parceiros para ir atender o banco Bradesco. Nós indicávamos aos parceiros outras empresas – e víamos que o parceiro não queria, por exemplo, sair da capital de São Paulo para ir atender indústrias do parque industrial de Guarulhos. Desta forma ficava uma competição grande entre parceiros para atender certas contas. Isto gerava uma situação em que os cliente tomavam várias propostas de diferentes parceiros e faziam leilão do serviço. Assim gastávamos tempo gerenciando o conflito de parceiros. Alguns exigiam que arbitrásssemos questões sobre descontos, dentro da margem de decisão dos próprios parceiros, não cabia ação da Microsoft nisto. Alguns achavam que nossas políticas eram discriminatórias entre canais e de fato a Microsoft não fazia isto. Por outro lado, os *key accounts* atuavam de maneira diferente. As grandes contas que eu mencionei previamente tinham tratamento diferenciado, mas isto não interferia na disputa entre os parceiros.

##### **5. Que políticas e programas são adotados pela Microsoft para garantir um papel estratégico do canal?**

A Microsoft tinha um único programa de canal. Ela dava o mesmo tratamento para as empresas grandes e pequenas.

O programa de canais tinha o objetivo de dar suporte ao canal em treinamento, indicação de clientes, certificação, marca, licenças grátis, amostra grátis de produtos, feiras, divulgação do *branding* do canal, etc. Na negociação de preços, a Microsoft não entrava. Ela dava uma margem para o distribuidor, o qual tinha autonomia para trabalhar a margem e oferecer preço para a revenda conforme políticas próprias. A Microsoft não entrava na briga de margem de canal. Haviam acordos com distribuidores que favoreciam certos canais, que era de acordo com a política do distribuidor, a título de bonificação de canal por critérios de volume ou outros.

**6. Qual o percentual da verba de marketing da Microsoft Brasil que costumava ser dedicado a canais?**

Eu não sei te dizer o percentual. Sei que era grande. Além da verba de canal, havia as verbas de propaganda, eventos como feiras congressos, etc. Observo que a verba de propaganda não era muito grande. Havia vários eventos para o canal e nos eventos para o público final a Microsoft levava o canal junto. Os estandes eram caríssimos, e a Microsoft sempre definiu a mão de obra do canal para atender o público nos estandes. Era objetivo reforçar a relação do canal com o cliente. Eu calcularia algo em torno de 25 a 30% da verba de marketing dedicada para o canal, e as iniciativas outras envolviam o canal também, por isso, o canal fazia papel central no marketing da Microsoft. Mesmo nos anúncios publicados, constavam nomes de canais.

**7. Relações com canais são de curto ou de longo prazo?**

Longo prazo. A Microsoft buscava manter o canal fiel a ela e o cliente fiel ao canal. Inclusive o canal confirmava esta percepção, apesar das críticas como mencionamos antes. Mas no fundo, sabíamos que os canais estavam satisfeitos. Eles precisavam do programa e o programa era bom, cheio de benefícios para o canal.

**8. Vocês sabem qual a demanda de serviços para os parceiros implementarem soluções com os sistemas operacionais para servidores?**

A maior dificuldade que tínhamos era obter esta métrica. Era importante para nós sabermos quanto cada parceiro vendia de licença e quanto vendia de serviços. A medida era difícil porque a maioria dos parceiros na época eram muito desorganizados, eles mesmos não tinham estas estatísticas, eles tinham dificuldade de fazê-las. Acredito que a Microsoft tenha estes dados hoje.

#### **9. Há uma preocupação em sustentabilidade do negócio dos parceiros?**

Naquela época, o foco era venda de licenças. Meus controles eram mais ligados ao número de licenças que cada canal vendia. Porque o próprio distribuidor tinha este número de quantas licenças ele vendeu para uma dada revenda. A revenda tinha dificuldade de mensurar e para eles parece que não era tão prioritário.

#### **10. Indicação de fonte secundária para checar os dados**

A Microsoft utilizava dados do Gartner Group. Era a grande referência de mapeamento de mercado, com dados secundários. Existem muitas revistas especializadas em TI e a Internet.

#### **11. Indicação de um número de canais que desempenham fortemente o papel**

A Vesta, a Brás & Figueiredo, Brasoftware. Há um aspecto interessante sobre o ciclo de vida do canal. Empresas abrem e fecham com frequência, a mortalidade é alta. Então dos cinco anos que eu já saí da Microsoft, muita coisa mudou.



**Entrevistado no. 4 - Microsoft**

Nome: Nick Kuo

Cargo: Gerente de Projetos da Microsoft Consulting Services

Período: desde 1997

**1 - Quantos profissionais atuam pela MCS no Brasil hoje?**

Hoje temos 40. Antes tínhamos um pouco mais, mas andamos reduzindo um pouco o quadro.

**2 - Vocês competem com os Solution Providers?**

Não. Nós gerenciamos projetos mais complicados, onde há produtos novos, os quais apresentam ainda alguns problemas técnicos menores e para tal precisamos manter um controle interno da Microsoft de como corrigir estes problemas. Mas, em cada projeto destes a Microsoft aloca no máximo um ou dois profissionais, o grosso vem do parceiro, o qual é dedicado às atividades que exigem maior dedicação.

**3 - Como é a relação da MCS com os parceiros?**

Não é fácil gerenciar os parceiros. Eles têm lá seus problemas para colocar recursos qualificados. No atual contexto, muitos parceiros diminuíram seu número de profissionais ou terceirizaram algumas coisas. Nós cobramos deles compromissos de qualidade, pois quando entra a MCS em um projeto, assumimos a responsabilidade do projeto.

**4 - Quem ganha dinheiro em um projeto que a MCS gerencia?**

Bom, a Microsoft muitas vezes nem ganha dinheiro, mesmo porque, são situações onde o cliente é atendido porque ele tem direito a um produto e garantimos que o produto vai funcionar. É o caso de produtos novos. Conseqüentemente, quando cobramos, nossas taxas são muito altas. Não temos escala, nossos custos são altos e a MCS ameniza preços com a presença do parceiro. O parceiro por sua vez, não tem obrigação de atender de graça, apesar de que,

algumas vezes contamos com eles nestes casos, mas neste tipo de situação, o parceiro concorda atuar porque ele vai aprender uma nova tecnologia que a Microsoft está lançando. É uma oportunidade dele em ganhar experiência em produto novo, o qual vai crescer no mercado.

### Entrevistado no. 5 - Microsoft

Nome: Cláudia Abreu

Cargo: Gerente de Programa de Canais

Período: Desde 2003

Esta entrevista fugiu ao conjunto de perguntas propositalmente, pois a entrevistada Cláudia atua no programa de parcerias da Microsoft desde meados de 2003 e tem uma perspectiva histórica menor. Por outro lado, ouvimos do depoimento dela uma perspectiva da evolução do programa de canais e com isto, sem o viés das gerências anteriores, podemos avaliar o quanto do programa de parcerias ainda é e será importante dentro das estratégias da Microsoft.

Claudia é formada em escola de administração de negócios e teve atuação previa em planejamento em multinacionais de setor industrial e consultoria de gestão. Está trabalhando com canais da Microsoft, e vem implementando uma continuidade do programa de canais, mas dentro de em uma nova estratégia, a qual demanda inovações nos programas de canais.

Nós temos uma proposta para a atuação de canais da Microsoft: queremos atingir a posição de *best in class partner program*.

O programa anterior tinha uma classificação dos parceiros menos clara que o programa atual. A segmentação dos parceiros era designada pela Microsoft. Havia vários programas distintos para cada um dos segmentos como o *Solution Provider*, outros para os OEM, para os ISV's (sigla de *Independent Software Vendor* – que quer dizer empresa que vende apenas o software independentemente do hardware), revendas. Mas não necessariamente o negócio do parceiro parava nesta designação. Muitos parceiros que participavam do programa *Solution Provider* também participavam do programa Ouro, Prata e Bronze. A Microsoft esperava com esta segmentação uma forma pela qual os parceiros se estruturassem. Os benefícios eram padronizados para cada segmento.

Mas os programas anteriores não necessariamente levavam em conta o negócio. Por exemplo, no programa Ouro, Prata e Bronze havia o investimento em material e apoio, mas não mediamos o valor do parceiro.

O novo programa trata melhor este aspecto. Inicialmente criamos uma pirâmide a qual define uma classificação do parceiro. A pirâmide é composta de três níveis, o *Gold*, o *Certified* e o *Registered*. Cada nível dentro da pirâmide tem seus benefícios. Eles recebem produtos para uso próprio, o número de licenças cresce à medida do crescimento da pirâmide. Garantimos treinamentos com custos subsidiados, também varia em número pelo nível do parceiro. Apoio de vendas, no caso do parceiro *Gold* ele trabalha junto a um Gerente de Contas Microsoft (PAM – *Partner Account Manager*), o qual tem dedicação em desenvolver um conjunto de resultados junto ao parceiro. O parceiro *Certified* tem apoio de um TEPAM ou *Tele Partner Account Manager*, o qual atende a um número maior de parceiros via telefone. O *registered partner* também tem acesso a alguns benefícios, mas a sua atuação não é gerenciada e não tem custos anuais de parceria.

A atuação de um Gerente de Contas em uma conta grande é ajudar a orientar as oportunidades para o melhor casamento entre a necessidade e o parceiro que atende o cliente. Por exemplo: A Nestlé é atendida por um numero grande de parceiros. O Gerente de contas não cuida de todos os parceiros que atendem a Nestlé. Porém ele trabalha junto ao Tele Gerente de Contas, que por sua vez trabalha com um número limitado de parceiros. Desta forma o programa de canais da Microsoft escalou a forma de relacionamento com os parceiros de forma a obter uma sensibilidade maior dos aspectos do cliente e do parceiro e cultiva melhor relacionamento. A Microsoft levou dois anos desenvolvendo este programa e está implementando agora. Durante estes dois anos foram feitas pesquisas junto aos parceiros e clientes. Foram estudadas as formas de organizar os programas de maneira global, e com isto foram resolvidos vários tipos de demandas antigas dos parceiros. Temos previsto uma implementação do programa aos poucos, é o que chamamos de *revolution in an evolutionary way*. Começamos em Janeiro de 2004 e a fase introdutória terá



uma duração de um ano e meio, para acomodarmos os parceiros ao novo programa. Em nosso programa de canais, estimamos envolver algo em torno de 45 mil empregos indiretos no Brasil e para cada US\$1 vendido em licenças, os parceiros podem faturar algo como US\$7.

Não tenho aqui a verba de marketing dedicada à implementação deste programa, mas posso lhe afirmar que é um forte comprometimento da empresa. Para você ter noção: A Microsoft Brasil possui apenas 300 funcionários tocando um negócio pelo Brasil todo e com um mercado enorme. Talvez até pelo número pequeno de funcionários é que estejamos em um nível de atividade por profissional bastante elevado. Mas, damos conta. O que compõe o staff brasileiro da Microsoft. Temos basicamente profissionais de vendas e marketing. Acredito que uns 100 profissionais sejam os gerentes de conta, 50 destes são tele gerentes. Outro grande número de pessoas da empresa no Brasil está na parte de gestão de canais e certificação. Há também a Consultoria que não passa de uns 50 profissionais. Aqui você tem uma noção. Pelo *headcount* e suas funções você entende o que é a Microsoft no Brasil. A área de Marketing considera o canal e denomina como *extended sales support*. Pelo número de funcionários, você pode entender que o grande diferencial da Microsoft está no capital humano. O que temos é muito difícil de ser copiado pela concorrência.

A Microsoft estima ter algo como vinte mil parceiros. Dentre estes há uns 500 que vem atuando como *Solution Providers* e passam a *Certified* ou *Gold*. Os outros são pequenos negócios os quais gostaríamos de fazer campanhas dirigidas para tal. Eles não pagam anuidade para ser parceiro Microsoft. Diferentemente dos parceiros *Certified* e *Gold*, os quais recebem um pacote de benefícios. Mas mesmo assim recebem algumas licenças de software. Atualmente temos algo como uns 500 parceiros certificados e *Gold* e mais algo em torno de uns 20.000 outros parceiros mapeados. Acredito que em torno de uns 10.000 estão mapeados com bom nível de detalhamento, e trabalharemos para que eles entrem na categoria de *Registered*. Para tal faremos uma campanha e eles terão benefícios sem custos. Há uma parte do site da Microsoft, onde são listados os parceiros por competências e nível na pirâmide. Os parceiros que estão citados lá são recomendados pela Microsoft para atender clientes que a procuram – isto é um benefício para parceiros que se qualificam para tal. Os

parceiros que atuam no nível *Registered* não são listados, e nem por isso há razões para que ele queira mudar sua posição na pirâmide, pois são parceiros que podem não querer, ou não tem recursos para tal, mas mesmo assim recebem um número limitado de licenças de produtos Microsoft para uso próprio. Eles recebem alguns treinamentos de venda oferecidos por distribuidores. Participam em campanhas nossas dirigidas para os seus tipos de negócios. Recebem cartinhas, são de tempos em tempos recadastrados, e tem tudo isto pagando um valor anual que representa menos do que o valor em licenças que ele recebe - a taxa anual é algo como 2% do valor total em licenças que ele recebe.

Para que o parceiro se classifique nesta pirâmide, criamos um conjunto de dois conceitos novos. Um é o conceito de competências e o outro é o conceito de *Partner Points*. O conceito de competências é uma forma de arranjar os antigos segmentos de parceiros em diferentes tipos de serviços como infraestrutura, segurança, OEM, etc. Cada competência equivale a uma conjunto de recursos profissionais certificados dedicados à tal competência. O parceiro escolhe a competência. No fundo esta é a primeira vez em que a estratégia de canais está ligada com o todo da estratégia de marketing e vendas. O pessoal de marketing tem um negócio chamado GTM que são as iniciativas *Go To Market*. Então existem GTM's de *Infrastructure*, *Security*, *Productivity*, as quais estão exatamente ligadas com as competências definidas para os parceiros. Cada parceiro pertencendo prioritariamente a alguma competência vai receber orientação e apoio casado com toda a ação de marketing da Microsoft. Por exemplo, quando um gerente de produto da Microsoft quer fazer uma campanha, escolhendo um dado tipo de cliente e através da competência, pode identificar qual parceiro vai trabalhar nesta campanha - fazendo a parte de geração de demanda. O Gerente de Contas ligado ao parceiro é quem faz o ajuste desta campanha iniciada pelo GTM. É um caminho percorrido dentre a estratégia da empresa até a ação do parceiro. Em contrapartida o parceiro tem benefícios muito alinhados com os interesses de sua competência. Sejam treinamentos, seja licença de software. É importante observar que o parceiro pode ter alguns tipos de treinamento gratuitamente, sendo tanto em vendas como em produto e técnico. Depende da ação que está sendo feita. Alguns treinamentos de ven-

das são dados pela própria Microsoft, e são os mesmos treinamentos (*Solution Selling*). Treinamentos mais técnicos, ligados a produtos, plataformas e tecnologias são dados pelos CTEC's (centros de treinamentos) providos por parceiros como a Brás & Figueiredo.

Além das competências o outro conceito novo é o de pontos: *partner points*. é uma forma de orientar o crescimento do parceiro na pirâmide. Os pontos são compatíveis com as competências pois o parceiro pode subir na pirâmide dentro de aspectos que ele tenha melhor destaque, sem forçá-lo a seguir uma estrutura rígida e inconveniente para o parceiro. Apenas procuramos fazer com que ele valorize em pontos naquilo que é o melhor do parceiro e ele encontre seu caminho. Como critérios de pontuação temos critérios mais ligados a parceiros de ISV's e OEM que são as certificações em produto de software e hardware na plataforma Microsoft. No caso das empresas exclusivamente prestadoras de serviços, valorizamos os casos de sucesso, o número de profissionais certificados, o que significa valorizar este tipo de parceiro pelo que ele faz: serviços e qualidade dos serviços. No caso de revendas temos os pontos pela venda de licenças, pelo uso de contratos MOLP (*Microsoft Open License Program*) que é uma forma de licenciar a compra de produtos da Microsoft em volume através de financiamento a custo financeiro baixo. Também há uma forma de pontuarmos através do *customer survey*. A Microsoft conta com uma empresa que anualmente pesquisa satisfação e qualidade do cliente. E se o parceiro quiser participar, a informação detalhada vai para o parceiro diretamente e a Microsoft apenas recebe parte da informação com o intuito de avaliar e orientar o parceiro, mas sem entrar em aspectos mais detalhados que possam inibir a atuação do parceiro. A idéia é que tenhamos ao longo da cadeia uma capacidade de avaliação através de feedback dos clientes. Com isto também o parceiro pode ter acompanhamento ao longo do tempo da sua evolução. Para que o parceiro possa melhor se planejar no direcionamento de sua empresa em relação à Microsoft, criamos o *Partner Points Calculator* – aqui o parceiro simula possíveis cenários de evolução.

A idéia geral é criar uma identidade forte dos níveis de parceria perante o cliente. Assim, ele sabe como avaliar o parceiro Microsoft perante sua necessidade, pois trabalhamos com critérios quanto à competência e, quanto à evo-



lução dentro da competência de cada parceiro. No todo, o parceiro ganha assim mais um incentivo para crescer na pirâmide, e este parte do cliente. Este aspecto da identidade é algo que tivemos que evoluir porque, dado que a Microsoft ao longo destes anos fez muitos programas, os próprios parceiros ganharam qualificações específicas além da qualificação de *solution provider*. Tanto que no cartão de visitas do parceiro, ele colocava este tipo de informação e isto dificultava a escolha do cliente pelo tipo de parceiro. Agora, com uma unificação de programas de marketing, de vendas, dos programas de produtos e dos programas de canais. Estamos partindo para uma forma mais coerente e consistente em nossas ações. Também é importante entender que, com uma forma mais clara de pontuar o parceiro, temos parceiros mais comparáveis em termos de estrutura de custos. Portanto sua concorrência fica mais justa, pois antes não havia competição entre similares, havia parceiros que empreendiam menos nos treinamentos e em sua estrutura de empresa e isto os permitia fazer propostas mais baratas e isto era danoso justamente para os parceiros que se preparavam mais.

Um outro benefício que os parceiros da pirâmide têm, é o diretório de recursos.

No Brasil temos um total de 350 funcionários. Mas, basicamente, fora equipe de vendas, que são uns 100, só tem gente dedicada a marketing, canais e certificação. No mundo a Microsoft possui 775.000 parceiros.

A Microsoft investe US\$1,5 bilhões no seu programa de canais anualmente.

No Brasil, estimamos gerar algo como 45.000 empregos indiretos e o nosso programa de canais é responsável por boa parte disto.